



BACHELORARBEIT

Frau
Kira Gossmann

**Erfolgsfaktor Kundenbin-
dungsprogramm?**

**- Fallbeispiel
Starwood Preferred Guest**

2016

BACHELORARBEIT

Erfolgsfaktor Kundenbin- dungsprogramm?

- Fallbeispiel Starwood Preferred Guest

Autorin:
Frau Kira Gossmann

Studiengang:
General Business Management

Seminargruppe:
BM10w1-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Dr. Christopher Hahn

Einreichung:
München, 07.01.2016

BACHELOR THESIS

Success Factor

Customer Relationship Management?

-based on a case study of

Starwood Preferred Guest

author:

Ms. Kira Gossmann

course of studies:

General Business Management

seminar group:

BM10w1-B

first examiner:

Prof. Herbert E. Graus

second examiner:

Dr. Christopher Hahn

submission:

Munich, 07 January 2016

Bibliografische Angaben

Kira Gossmann

Erfolgsfaktor Kundenbindungsprogramm? –am Fallbeispiel Starwood Preferred Guest

Success Factor Customer Relationship Management?- based on a case study of Starwood Preferred Guest

75 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|--|
| Inhaltsverzeichnis | V |
| Abkürzungsverzeichnis | Fehler! Textmarke nicht definiert.I |
| Abbildungsverzeichnis | VIII |
| Tabellenverzeichnis | IX |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 2 Aufbau Customer Relationship Management... Fehler! Textmarke nicht definiert. | |
| 2.1 Operatives Customer Relationship Management | 4 |
| 2.1.1 Marketing Automation | 5 |
| 2.1.2 Sales Automation..... | 6 |
| 2.1.3 Service Automation..... | 6 |
| 2.2 Kommunikatives Customer Relationship Management | 7 |
| 2.3 Analytisches Customer Relationship Management..... | 8 |
| 2.3.1 Data Warehouse | 9 |
| 2.3.2 Online Analytical Processing (OLAP) | 10 |
| 2.3.3 Data Mining..... | 10 |
| 2.4 Cloesd Loop Marketing | 11 |
| 2.5 Kollaboratives Customer Relationship Management | 12 |
| 3 Ziele Customer Relationship Management..... | 14 |
| 3.1 Sicherheit..... | 14 |
| 3.2 Unternehmenswachstum..... | 15 |
| 3.3 Rentabilität..... | 16 |
| 3.4 Effizienz-/ Effektivitätssteigerung..... | 17 |
| 4 Kundenbindung..... | 19 |
| 4.1 Kundenbindungsmanagement..... | 22 |
| 4.1.1 Strategie Kundenbindungsmanagement | 23 |
| 4.1.2 Instrumente Kundenbindungsmanagement..... | 24 |
| 4.2 Beschwerdemanagement..... | 26 |
| 5 Implementierung Customer Relationship Management... .. | 28 |
| 5.1 CRM Einführungsstrategie | 28 |
| 5.1.1 Analysephase | 30 |
| 5.1.2 Konzeptionsphase | 32 |

| | | |
|---|---|-------------|
| 5.1. | Umsetzungsphase | 33 |
| 6 | Kosten eines CRM Systems... .. | 34 |
| 6.1 | Controlling..... | 35 |
| 6.1.1 | TCO Modell..... | 35 |
| 6.1.2 | ROI | 36 |
| 6.1.3 | CRM- Performance Measurement..... | 37 |
| 7 | Starwood Hotels and Resorts..... | 38 |
| 8 | Starwood Preferred Guest..... | 39 |
| 9 | Empirischer Teil... .. | 41 |
| 9.1 | Der Fragebogen und sein Aufbau | 41 |
| 9.2 | Fragen- und Antwortformate | 42 |
| 9.3 | Erstellung des Fragebogens | 44 |
| 9.3.1 | Erhebungsziel | 44 |
| 9.3.2 | Methodenauswahl..... | 45 |
| 9.3.3 | Auswahl der Teilnehmer | 46 |
| 9.3.2 | Methodenauswahl..... | 45 |
| 9.4 | Fragebogen Starwood Preferred Guest | 47 |
| 9.5 | Befragung | 47 |
| 9.5 | Auswertung..... | 48 |
| 10 | Fazit..... | 56 |
| Literaturverzeichnis | | X |
| Anhang..... | | XV |
| Eigenständigkeitserklärung | | XVII |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|-----------------------------------|
| CAS | Computer Aided Selling |
| CIC | Customer Interaction Center |
| CRM | Customer Relationship Management |
| ERP | Enterprise- Resource- Planning |
| IT | Informationstechnologie/ -technik |
| MIS | Management Informationssystem |
| OLAP | On- Line Analytical Processing |
| ROI | Return on Investment |
| SCM | Supply Chain Management |
| SPG | Starwood Preferred Guest |
| TCO | Total Cost Ownership |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Aufbau CRM | 4 |
| Abbildung 2: Closed Loop Marketing..... | 12 |
| Abbildung 3: Kano Modell..... | 21 |
| Abbildung 4: Kundenbindungsmanagement | 22 |
| Abbildung 6: Beschwerdemanagement | 27 |
| Abbildung 7: Beschwerdemanagementprozess..... | 27 |
| Abbildung 8: Neunerfeld..... | 30 |
| Abbildung 9: TCO Modell | 36 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Geschlecht..... | 48 |
| Tabelle 2: Alter | 49 |
| Tabelle 3: Grund der Reise | 49 |
| Tabelle 4: Kenntnis CRM..... | 50 |
| Tabelle 5: Mitglied Kundenbindungsprogramm..... | 50 |
| Tabelle 6: Welches Kundenbindungsprogramm | 51 |
| Tabelle 7: Einfluss auf Kauf-/Buchungsverhalten..... | 52 |
| Tabelle 8: Mitglied SPG | 52 |
| Tabelle 9: Einfluss Buchungsverhalten als Mitglied | 53 |
| Tabelle 10: Konkreter Einfluss auf Buchungsverhalten..... | 53 |
| Tabelle 11: Sammlung Starpoints..... | 54 |
| Tabelle 12: Aufmerksamkeit SPG..... | 55 |

1 Einleitung

In Zeiten des globalisierten Wettbewerbs und weitgehend austauschbarer Produkte nimmt die Kundenloyalität gegenüber einem Unternehmen immer stärker ab. Die Stagnation auf den Märkten führt in vielen Branchen zu einem Verdrängungswettbewerb, bei welchem der Druck, in kurzen Zeiträumen immer wieder neue, vom Kunden akzeptierte Produkte zu liefern, enorm steigt. Neu aufkommende Absatzkanäle wie E-Commerce erschweren zusätzlich die Markttransparenz und somit die Möglichkeit den Kunden an das eigene Unternehmen zu binden. Statt Kunden für Produkte, gilt es nun Produkte für den Kunden zu finden.¹ Ein jedes Unternehmen hat die Aufgabe, den Kunden in den Mittelpunkt seines Interesses zu rücken. Es gilt der Grundsatz: „Wer viel über seinen Kunden weiss, geht besser auf seine Bedürfnisse ein, bindet ihn stärker an das Unternehmen und macht letztendlich mehr Gewinn.“²

Zudem haben die meisten Firmen das Problem, dass der Kontakt mit dem Kunden über mehrere Ansprechpartner, Abteilungen oder gar externe Partner läuft. Der Vertrieb sammelt seine Daten an einer anderen Stelle, als das Marketing oder das Call Center. Hinzu kommen noch die verschiedenen Kommunikationsmedien, wie Fax, Telefon, E-Mail, etc. Um den Kunden persönlich und bedürfnisorientiert ansprechen zu können, kommt das Customer Relationship Management, kurz CRM, zum Einsatz. CRM ist eine ganzheitliche, strategische Unternehmensphilosophie, die den systematischen Aufbau und die konsequente Fortführung von Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt der Geschäftsprozesse stellt. Es betrifft alle Unternehmensbereiche mit Kundenkontakt und hat die Aufgabe, sämtliche Kommunikationskanäle, die den Kunden betreffen, zusammenzuführen. Ziel ist es, die wertvollen Kunden zufrieden zu stellen und an das Unternehmen zu binden, um so den Kundenwert zu erhöhen.

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit der Definition, den Aufgaben und den Zielen des Customer Relationship Managements. Des Weiteren wird am Beispiel des von Starwood Hotels and Resorts eingesetzten Kundenbindungsprogramm „Starwood Preferred Guest“ analysiert, in wie weit sich CRM

¹ Rapp 2005, S.41

² http://www.tecchannel.de/server/sql/1772454/crm_ziele_aufgaben_und_komponenten/

tatsächlich auf den Unternehmenserfolg auswirkt und ob es nur in der Theorie oder auch in der Praxis als Erfolgsgarant gesehen werden kann.

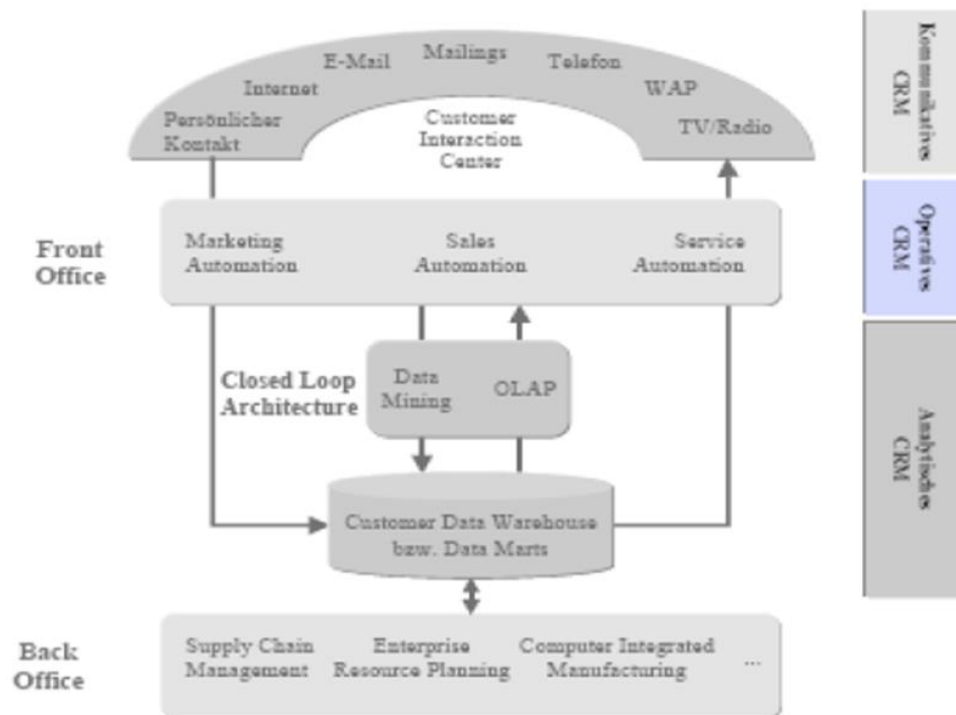
2 Aufbau Customer Relationship Management

Die Grundlage für eine erfolgreiche Koordination der einzelnen Kundenschnittstellen, sowie einer spezifischen, differenzierten Ansprache der Kunden liegt nicht nur im Aufbau einer integrierten Datenbank, sondern auch in einer strukturierten Darstellung der Kundeninformationen. Vor der Einführung eines CRM-Konzepts ist die IT- Landschaft in den meisten Unternehmen durch viele Inselösungen geprägt. Besonders in den Bereichen Service, Vertrieb und Marketing befinden sich bereits bekannte Systeme wie Call Center, Marketing Supports und Analysesysteme, welche keine zusammenhängenden Auskünfte über bereits bestehende Kundeninformationen ermöglichen. Um Aktualität und Konsistenz der Kundendaten zu ermöglichen, steuern CRM Systeme ebendiese Insellösungen an. Die Anwendungen aus dem Front- Office (Marketing, Vertrieb, Service), sowie unterschiedliche Kommunikationsmittel (Z.B. Telefon, Internet) werden in eine neue Systemlandschaft eingebaut.³

Darüber hinaus können betriebliche Standardsoftwares, wie z.B. ERP- Systeme, über Schnittstellen aus dem Back- Office an ein CRM System angebunden werden. Hierdurch entsteht eine Datenbank, über welche jeder Bereich des Unternehmens auf einzelne Kunden oder Kundengruppen zugreifen kann. Durch die Zusammenführung der Anwendungen im Rahmen eines CRM- Projekts wird eine einheitliche Kundensicht erzeugt, welche den Mitarbeitern sowohl als Unterstützung im Kundenkontakt, als auch als Entscheidungsgrundlage dient. Voraussetzung hierfür ist allerdings die Einbindung aller Kommunikationskanäle zwischen den Kunden und dem Unternehmen.⁴ Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über den Zusammenhang zwischen dem Front- und dem Back-Office.

³ Vgl. Helmke/ Danglmaier 2003, S.12

⁴ Vgl. Helmke/ Danglmaier 2003, S. 13

Abbildung 1: Aufbau CRM⁵

2.1 Operatives Customer Relationship Management

Das operative Customer Relationship Management umfasst alle Bereiche, welche in direktem Kontakt zum Kunden stehen. Es handelt sich also um die Interaktion zwischen dem Kunden und dem Unternehmen, wobei es darum geht, die durch das analytische CRM gewonnenen Informationen einer Verwendung zuzuführen, um so eine Verbesserung der Geschäftsabläufe zu erreichen.

Allgemein lässt sich sagen, dass das Ziel der operativen Ebene des Customer Relationship Management darin besteht, Kundenkontakte zu schließen, wertvolle Kundeninformationen zu gewinnen und diese zu pflegen. Die Auswertung und Aufbereitung der Daten geschieht hingegen, wie bereits erwähnt, im analy-

⁵ Helmke/ Dangelmaier 2003, S. 14

tischen Teil des CRM. Auf diese Weise wird die Lücke zwischen dem kommunikativen und dem analytischen Teil des CRM geschlossen.⁶

Im Fokus des operativen CRM stehen hauptsächlich die Bereiche Marketing, Vertrieb und Kundenservice. Hierbei werden die Kommunikation, sowie die dazugehörigen Geschäftsprozesse durch die

Marketing Automation

Sales Automation

Service Automation

unterstützt, welche auch unter dem Begriff Front Office zusammengefasst werden. Dabei sind sämtliche Kommunikationskanäle, im Sinne des Multi Channel Managements, wie auch alle Kundenkontaktpunkte (Customer Touch Points) zu integrieren und zu synchronisieren. Im Mittelpunkt steht dabei eine ganzheitliche und konsistente Informationsversorgung mit Hilfe einer Kundendatenbank. Während diese strukturierte Daten enthält, können unstrukturierte Daten wie z.B. Audio- oder Videoinformationen über ein Content Management System integriert werden. Weitere Informationen erhält das operative CRM über die Anbindung zum Back Office, zu dem z.B. ERP- und SCM-Systeme zählen.⁷

2.1.1 Marketing Automation

Hauptaufgabe der Marketing Automation ist es, die Geschäftsprozesse des Marketings im Sinne eines ganzheitlichen Kundenkontakts zu gestalten und zu steuern.

Des Weiteren ist die Marketing Automation für das Kampagnenmanagement zuständig, bei welchem, basierend auf Kontakt- und Kundenhistorien, kunden- gruppen- und zeitpunktspezifische Marketingaktionen ermittelt werden. Voraussetzung hierfür ist das Wissen über die Wertigkeit eines Kunden (Kundenwertbestimmung), sowie das Wissen über die Zugehörigkeit eines

⁶ Vgl. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Customer-Relationship-Management/Operatives-CRM>

⁷ Vgl. Hippner/ Rentzmann/ Wilde 2007, S.49

Kunden zu vorab definierten Marketingsegmenten (Marktsegmentierung). In beiden Fällen werden im Anschluss Kundenwertmodelle bzw. Marktsegmentierungsmodelle, welche zuvor im analytischen CRM erstellt wurden, operativ umgesetzt.

Eine weitere Aufgabe der Marketing Automation ist die operative Anwendung von Up- und Cross- Selling- Modellen des analytischen CRM.⁸

2.1.2 Sales Automation

Neben der administrativen Unterstützung des Vertriebs durch Funktionen aus dem Bereich des Computer Aided Selling (CAS) kommen bei der Sales Automation Interactive Selling Systeme (ISS) zum Einsatz. Diese dienen der direkten Unterstützung des Verkaufsgesprächs, indem sie z. B. elektronische Produktkataloge und Produktkonfiguratoren anbieten. Weitere analytische Aufgaben der Sales Automation sind die Sales-Cycle-Analyse zur Vormerkung von Wiederbeschaffungszeitpunkten, sowie die Lost-Order-Analyse, die Gründe für das Scheitern von Angeboten ermittelt.⁹

2.1.3 Service Automation

Bei der Service Automation geht es darum, dem Servicemitarbeiter im Innendienst zum größten Teil Kontaktunterstützung zu bieten. Der Schwerpunkt liegt dabei in Kontakten, die der Kunde selbst initiiert hat und somit auf ein Problem hindeuten. In Folge dessen steht hier die Unterstützung eines effektiven Beschwerdemanagements im Vordergrund. Im Außendienst bietet die Service Automation hauptsächlich administrative Unterstützung, z. B. durch Kontaktmanagement, Spesenverwaltung oder Verfügbarkeitsangaben von Ersatzteilen mittels ERP-Anbindung.¹⁰

⁸ Vgl. Hippner/ Rentzmann/ Wilde 2007, S. 49

⁹ Vgl. Hippner/ Rentzmann/ Wilde 2007, S.49f

¹⁰ Vgl. ebd.

2.2 Kommunikatives Customer Relationship Management

Das kommunikative Customer Relationship Management umfasst alle Maßnahmen zur Synchronisierung, Steuerung und dem zielgerechten Einsatz der Kommunikationskanäle, um eine bidirektionale Kommunikation, sowie eine reibungslose Interaktion zwischen Kunden und Vertriebspartner zu ermöglichen. Da die Kommunikationskanäle immer weitläufiger werden, hat der Kunde vermehrt die Möglichkeit, einen dieser Kanäle frei nach seinem Belieben zu nutzen. Aufgabe des kommunikativen CRM, auch kooperatives CRM genannt, ist es nun, diese Kommunikationskanäle zusammenzuführen, um somit einen kompletten Überblick auf die Kunden zu gewährleisten und den Anforderungen gerecht zu werden. Dieser Ansatz dient der Lenkung, der Erhaltung und der Synchronisierung aller notwendigen Schnittstellen wie z.B. Mailings, Internet oder Telefonie.¹¹

Hauptziel des kommunikativen CRM ist die direkte One- to- One- Kommunikation mit dem Kunden. Hierzu gehört unter anderem ein effizientes Beschwerdemanagement, da alle Kundenanfragen in diesem Teil des Customer Relationship Managements zusammenlaufen.

Für eine erfolgsversprechende Realisierung der Ziele des kommunikativen CRM ist das Multi Channel Management von großer Bedeutung.

Das Multi Channel Management muss gewährleisten, dass die Kunden über alle Kanäle eine einheitliche Sicht auf das Unternehmen (one face to the customer) erhalten. Ferner müssen Kauf-, Kontakt- und Nutzungshistorien an allen Kundenkontaktpunkten (z. B. Außendienst, Filiale etc.) aktuell zur Verfügung stehen, wodurch das Unternehmen eine einheitliche Sicht auf den Kunden bekommt (one face of the customer).¹² Unabhängig davon, welche Kanäle der Kunde für seine Anfrage präferiert, kann so eine verlässliche, schnelle und kompetente Reaktion auf seine Wünsche sichergestellt werden.

¹¹ Vgl. Winkelmann 2005, S.211

¹² Vgl. Schulze 2002, S. 43

Für die Unterbreitung von Angeboten, der Übermittlung von Informationen und der Kommunikation im Allgemeinen stehen dem Unternehmen im Bereich des kommunikativen CRM verschiedene Kanäle zu Verfügung. Hierbei unterscheidet man zwischen der direkten und der indirekten Kommunikation.

Bei der direkten Kommunikation steht das Unternehmen in unmittelbarem Kontakt zu dem Kunden. Hierzu zählen z.B. Telefonate durch das Customer Interaction Center (CIC), Besuche von Außendienstmitarbeitern, oder der direkte Kontakt mit dem Verkaufspersonal im Verkaufsraum.

Im Fall der indirekten Kommunikation findet kein direkter, persönlicher Kontakt zwischen dem Kunden und dem Unternehmen statt. Beispiele hierfür sind unter anderem Briefe, E-Mails, oder Faxe.

Um den richtigen Kommunikationskanal zu wählen, muss das Unternehmen auf die Präferenzen der Kunden, sowie auf die Charakteristika der Kommunikationseinhalte eingehen. Die Kostenaspekte spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle für das Unternehmen. Zudem muss nicht jeder Kunde Zugriff auf jeden Kommunikationskanal haben. So könnte eine gebührenfreie Hotline ggf. nur für ein bestimmtes Kundensegment angeboten werden.¹³

2.3 Analytisches Customer Relationship Management

Das analytische CRM umfasst Komponenten zur Sammlung, Integration und anschließenden Aufbereitung von Kundendaten, sowie der aufbauenden Kundenanalyse. Ziel des analytischen CRM ist die Steuerung und die kontinuierliche Optimierung kundenorientierter, operativer CRM-Prozesse, durch die Bereitstellung von relevantem Wissen im Sinne des Closed-Loop Ansatzes (vgl. Kapitel 2.4.).

Zu den Komponenten des analytischen CRM zählen Data Warehouse, sowie Analysewerkzeuge wie das Online Analytical Processing (OLAP) und das Data

¹³ Vgl. Hippner/ Wilde 2004, S.57

Mining, mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben im Kontext der Wissensgewinnung und Entscheidungsunterstützung für kundenorientierte Prozesse.¹⁴

Die im analytischen CRM gewonnenen Informationen fließen wieder an die Front- Office- Abteilung des operativen CRM zurück, wobei die neu gewonnenen Erkenntnisse dazu beitragen zielgerichtete Marketingmaßnahmen zu planen und umzusetzen.¹⁵

2.3.1 Data Warehouse

Das Data Warehouse ist eine wichtige Komponente moderner Informationssysteme und bildet die Grundlage für entscheidungsunterstützende Systeme. Es ist eine explizit für die Entscheidungsfindung erstellte relationale Datenbank, in welcher Informationen aus externen Quellen (z.B. Marktforschung) und älteren, operationalen Systemen des Unternehmens (z.B. Marketing, Vertrieb) verbunden werden können. Im Anschluss findet eine Sicherung, Filterung und Fortschreibung statt. Die Informationen aus Verkaufs-, Vertriebs-, ERP-, CRM-, oder SCM- Systemen stellen durch die Integration in einer Datenbank Gemeinsamkeiten dar. Voraussetzung hierfür ist die Bekanntheit der Geschäftsprozesse, sowie eine ausreichende Homogenität der Daten, sodass diese abgeglichen werden können.¹⁶

Da das Data Warehouse als Hilfe für die Benutzer gedacht ist, werden Markt- und Kundendaten nach Aktualität, Themen und Beständigkeit im System erfasst und Benutzern mit einer entsprechenden Zugangsberechtigung zur Verfügung gestellt. Aus diesem Grund gehört es zu dem Management- Informationssystem (MIS) des Unternehmens und unterscheidet sich durch die zukunftsorientierte Zielausrichtung von dem üblichen MIS.

Die im Data Warehouse gewonnenen Daten bilden die Grundlage für weitere Analysewerkzeuge wie OLAP oder Data Mining, welche für die Kundenanalyse zuständig sind. Hierdurch werden wiederum Informationen für Entscheidungen in kundenorientierten Prozessen gewonnen.

¹⁴ Vgl. Hippner/ Wilde 2004, S.16; Amberg 2004, S. 52

¹⁵ Vgl. Winkelmann 2005, S.211

¹⁶ Vgl. Rapp 2005, S.72; Hilmer 2001, S.138f.

2.3.2 Online Analytical Processing (OLAP)

Online Analytical Processing, kurz OLAP, ist ein effizientes Instrument zur analytischen Bearbeitung von multidimensional aufbereiteten, sehr großen Datenmengen, welche, wie bereits bekannt, aus dem Data Warehouse (DWH), oder auch aus operativen Systemen stammen können. OLAP strukturiert die gewonnenen Daten auf hierarchische Weise und erlaubt in der Regel sowohl Einzel- als auch Trendanalysen und ermöglicht es dadurch Managern und Analysten, schnell und einfach an entscheidungsrelevante Informationen zu kommen. Ein interaktiver Zugriff auf das Datenmaterial ermöglicht unterschiedliche Sichtweisen auf Unternehmensinformationen und eine möglichst realitätsnahe Darstellung des Unternehmens.¹⁷

Damit umfasst OLAP die Analyse von Kundendaten auf Basis konkret formulierter Fragestellungen, d.h. eine hypothesengetriebene, maschinell unterstützte, manuelle Suche nach neuen Zusammenhängen. Dabei kann jedoch aus Gründen der hohen Komplexität von Zusammenhängen im CRM und knappen Kapazitäten des Fachpersonals, die Lösung von komplizierten und unerforschten Fragestellungen nur geringfügig verfolgt werden.¹⁸

2.3.3 Data Mining

Ein weiteres Hilfsmittel zur Auflösung umfassender, multidimensionaler Datenbestände stellt das Data Mining dar. Im Gegensatz zur anwendergetriebenen Datenanalyse im OLAP umfasst das Data Mining den Prozess der automatisierten Suche und Analyse in großen Datenbeständen, um neue, valide und handlungsrelevante Informationen, Zusammenhänge und Regeln zur Unterstützung kundenbezogener und betriebswirtschaftlicher Entscheidungen zu entdecken.

Im Zuge dieser maschinellen und damit datengetriebenen Suche, werden durch Mustererkennung, mittels statistischer Methoden, strukturierte und unstrukturierte Daten in Hypothesen generiert, welche für zukünftige kundenbezogene Aktivitäten auf Nützlichkeit zu überprüfen sind. Data Mining hilft damit die Be-

¹⁷ Vgl. <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/online-analytical-processing-OLAP.html>

¹⁸ Vgl. Hippner/ Rentzmann/ Wilde 2004, S.18 f.

dürfnisse von Kunden zu antizipieren und durch Entdeckung unbekannten Wissens über den Kunden zu einem besseren Kundenverständnis beizutragen.¹⁹

Data Mining verfolgt also das Ziel, Aussagen in Form von Kundenorientierung und Gewinnmaximierung aufzuzeigen. Es legt fest, wo das Marketingbudget positioniert wird, es erläutert die Selektionskriterien für Marketingkampagnen, listet die Kundensegmentierungskriterien auf und entscheidet darüber hinaus, welche Kommunikationskanäle für welchen Kunden die höchste Effizienz aufweisen.²⁰

2.4 Closed Loop Marketing

Unter dem Closed Loop Marketing versteht man einen integralen Marketingansatz von der Produktentwicklung bis hin zum Marketing an den Endkonsumenten. Der Closed Loop-Ansatz folgt der Idee, dass Marketingverantwortliche, basierend auf den Kunden-Feedbacks und Marktanforderungen, das Produkt selbst kreieren bzw. verbessern können. Beim Closed-Loop-Marketing geht es um den Status eines Produktes, dessen Umsatz, die Kosten von Werbekampagnen und letztendlich um das Return of Investment (ROI).²¹

Das System des Closed Loop Marketing verbindet das operative und das analytischen Customer Relationship Management (vgl. Abbildung). Hierzu sammeln Unternehmensbereiche zunächst Informationen über vorhandene oder potenzielle Kunden. Diese im operativen Bereich gewonnenen Daten werden im analytischen CRM ausgewertet, um so die Reaktionen des Kunden und dessen Bedürfnisse zu verstehen. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse in verschiedenen Unternehmensbereichen wie z.B. der Produktentwicklung oder dem Produktmanagement der Kontrolle bzw. der Korrektur. Diese praktisch umgesetzten Einsichten werden erneut in die operativen Verfahren eingespeist, wodurch sich der Regelkreis schließt.

¹⁹ Vgl. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Customer-Relationship-Management/Analytisches-CRM>

²⁰ Vgl. Rapp 2005, S.73

²¹ Vgl. <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Closed-Loop-Marketing-closed-loop-marketing.html>

Das operative CRM profitiert in diesem Zyklus, da es die Kunden immer gezielter anspricht und die Kundenbindung intensivieren kann. Das analytische Management verfügt über ständig aktualisierte, genau spezifizierte Kundendaten.²²

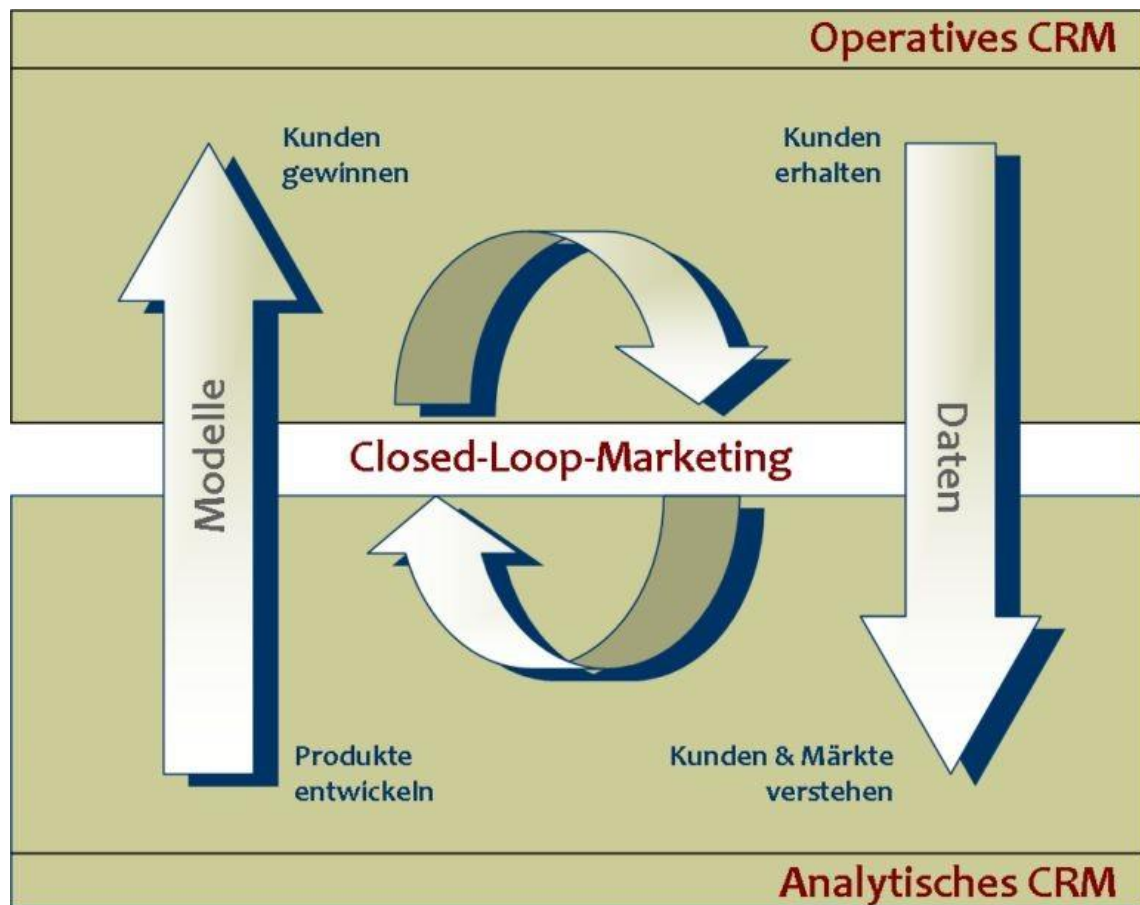


Abbildung 2: Closed Loop Marketing

2.5 Kollaboratives Customer Relationship Management

Das kollaborative CRM ist auf die kundenorientierte Optimierung des gesamten Wertschöpfungsprozesses des Unternehmens ausgerichtet. Es umfasst sowohl die Zusammenarbeit der internen Fachbereiche, wie auch die Kooperation mit externen Partnern. Das kollaborative CRM kommt damit im gesamten CRM-Prozess und all seinen Bestandteilen zum Einsatz. Es bezieht sich auf kommu-

²² Vgl. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Customer-Relationship-Management/Operatives-CRM>

nikative Prozesse, wie die Interaktion zwischen Mitarbeitern bzw. externen Partnern und Kunden. Analytische und operative Komponenten zielen auf die Optimierung von Informations- und Datenmanagement in kollaborativen Prozessen ab. Moderne digitale Technik sichert den systemübergreifenden Workflow im kollaborativen CRM häufig durch Real-Time-Interaktionen beziehungsweise interaktives Cloud- Computing oder interne Social- Media-Funktionen.

In einem modernen CRM System werden alle Interaktionen digital unterstützt und feste oder projektbezogene Teams bereichs- oder unternehmensübergreifend miteinander vernetzt. Parallel dazu integriert das kollaborative CRM bereichsspezifische Anwendungssysteme und Datenquellen.²³

²³ Vgl. <http://www.crm.de/crm/kollaboratives-crm.html>

3 Ziele Customer Relationship Management

Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass die Zielsetzung des Customer Relationship Managements in der Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseiten über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen hinaus besteht.²⁴

Durch die konkrete Intensivierung der Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Kunden verfolgt das Customer Relationship Management zahlreiche Ziele. Beispielsweise werden die Kunden durch das Beziehungsmanagement nicht als „König“ angesehen, sondern vielmehr als ein Partner, welcher sich auf gleicher Ebene bewegt. Durch den Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung entsteht eine gewisse Verbundenheit zwischen dem Kunden und dem Unternehmen, wodurch das Unternehmen wiederum eine höhere Sicherheit, mehr Wachstum und eine Rentabilitätssteigerung anstrebt.

3.1 Sicherheit

Ein Ziel des CRM ist es, eine höhere Sicherheit in der Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Kunden zu erreichen.

Diese Sicherheit äußert sich in der Entstehung einer Vertrauensbeziehung, da die Grundlage einer jeden Kundenbeziehung ein Mindestmaß an Vertrauen ist, welches beide Parteien aufbringen müssen. Durch klassische Kommunikation, wie z.B. Imagekampagnen, versuchen die Unternehmen diese Vertrauensposition, sowie einen gewissen Bekanntheitsgrad aufzubauen. Ohne Vertrauen würde jeder potenzielle Kunde das Unternehmen und dessen Leistungen nicht in Anspruch nehmen.

Die Vertrauensbasis wird durch positive Erlebnisse in einer Kundenbeziehung geschaffen und im Weiteren durch gezielte Maßnahmen ausgebaut. Dies kann eine freundliche Bedienung, eine angenehme Einkaufsatmosphäre oder ein angemessenes Preis-/ Leistungsverhältnis sein. Auch die auf die Interessen der Kunden ausgerichteten Kommunikationsmaßnahmen tragen erheblich zur Bildung positiver und vertrauensbildender Kontakte bei.

²⁴ Vgl. Winkelmann 2005, S.203

Durch die Stärkung des Vertrauens und die damit einhergehende emotionale Bindung des Kunden, wird eine stärkere Immunisierung gegenüber Wettbewerbern geschaffen, welche in einer stabileren Geschäftsbeziehung resultiert. Kurzfristige negative Einflüsse auf den Kunden, wie z.B. preisaggressive Angebote der Konkurrenz, haben somit nicht allzu negative Auswirkungen auf das Unternehmen.

Ein gut geführtes Kundenbeziehungsmanagement erhöht also die Toleranzgrenze für automatisch auftretende Zufriedenheitsschwankungen, was wiederum zu einer erhöhten Kundenloyalität, wie auch einem stabilen Absatz des Unternehmens führt.

Zudem fördert das CRM die Bereitschaft der Kunden positives, wie auch negatives Feedback, sowie Wünsche und Bedürfnisse zu äußern. Dies führt dazu, dass sich das Unternehmen in einem fortlaufenden Prozess der Nachfrage am Markt anpassen kann.²⁵

3.2 Unternehmenswachstum

Ein weiteres Ziel des Customer Relationship Managements ist das Unternehmenswachstum, was sich durch unterschiedliche Faktoren wie Cross- Selling, Weiterempfehlung oder Absatzsteigerung erreichen lässt.²⁶

So wird ein Kunde, der durch CRM- Aktivitäten eine enge Verbindung mit dem Unternehmen hat, daher eher bereit sein, auf Cross- Selling Angebote zu reagieren und zu dem Wachstum des Unternehmens beizutragen, als andere.

Die Absatzsteigerung kann zum einen durch die Steigerung der Kaufhäufigkeit und zum anderen durch die Erhöhung der Kaufintensität bei loyalen Kunden herbeigeführt werden.

Gelingt es dem Unternehmen den Ansprüchen der Kunden durch Produkte, Serviceleistungen und CRM Aktivitäten gerecht zu werden und eine gewisse Begeisterung auszulösen, erhöht sich automatisch die Mund zu Mund Propa-

²⁵ Vgl. Holland 2004, S.37f

²⁶ Vgl. ebd.

ganda in Form von Freundschaftswerbung oder Member- gets- Member Aktionen, was ebenfalls zum Unternehmenswachstum beiträgt.²⁷

3.3 Rentabilität

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Kosten für den Einsatz von CRM-Maßnahmen aus Rentabilitätsgründen den Nutzen nicht übersteigen dürfen. Das Ziel darf nicht nur darin bestehen, eine absolute, maximale Kundenzufriedenheit zu erreichen, da dies zu realisieren für das Unternehmen unter keinen Umständen wirtschaftlich sein kann. Es gilt, eine wirtschaftlich optimale Kundenzufriedenheit anzustreben, da der Einsatz von CRM auch eine Steigerung des Gewinns und der Rentabilität zum Ziel hat.²⁸

Die Kosteneinsparungen durch Beziehungsmanagement werden in zwei Punkten besonders deutlich: Zum einen sind die Kosten eines Beziehungsmanagementsystems im Vergleich zur Neukundengewinnung fünf- bis zehnmal geringer, zum anderen können Einsparungen bei den Betreuungskosten loyaler Kunden vorgenommen werden, da diese Kunden bereits im Umgang mit dem Unternehmen und dessen Arbeitsabläufen vertraut sind. Als Folge dessen werden Streuverluste verhindert, da die bereits gebundenen Kunden durch Direktwerbung zielgerecht angesprochen werden können.

Eine Klassifizierung der Kunden ermöglicht eine Differenzierung zwischen den für das Unternehmen unrentablen Kunden und den sogenannten „High Potentials“. Diese Filterung ermöglicht eine, dem Wert dieser Kunden angepasste Betreuung, wodurch wiederum ein finanzieller Vorteil für das Unternehmen entsteht.

Da die Preiselastizität bei steigender Beziehungsintensität abnimmt, erhöht sich die Bereitschaft der Kunden für vertraute, als gut befundene Leistungen, einen erhöhten Preis zu bezahlen. Dieser Sachverhalt bezieht sich sowohl auf die Hauptleistung, als auch auf Zusatzleistungen, wie Beratung oder Serviceleistungen.

²⁷ Vgl. ebd.

²⁸ Vgl. Holland 2004, S.39

Des Weiteren besteht die Möglichkeit des bereits erwähnten Cross- Selling. Dies führt zu einer Erlössteigerung durch den Verkauf von Zusatzsortimenten, welche oftmals in keiner direkten Preisoptik und intensivem Konkurrenzvergleich stehen.²⁹

Grundsätzlich lässt sich noch anfügen, dass die oben erläuterten Ziele des Customer Relationship Managements immer gewisse Vorinvestitionen, wie auch erhöhte Ausgaben für eine intensive Kundenbetreuung verlangen, sodass zukünftig eine Steigerung der Rentabilität und des Gewinns eintreten kann.

3.4 Effizienz- und Effektivitätssteigerung

Ein zusätzliches Ziel des Customer Relationship Managements ist die Effizienz- und Effektivitätssteigerung. Diese resultiert unter anderem aus der Vereinfachung der täglichen, administrativen Arbeit durch Prozessoptimierungen, eine systematische Datenintegration und –verteilung, sowie einer schnellen, gezielten Analyse der Daten. Durch die Optimierung der internen Back- Office Bearbeitungsprozesse wird an der Schnittstelle zu Kunden (Front- Office Bereich) ein optimales, auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenes Leistungsangebot ermöglicht. Dies geschieht beispielsweise durch Workflow- Funktionalitäten zur automatisierten Verteilung von Informationen.³⁰

Die Umsetzung der oben erläuterten Ziele des Customer Relationship Management geschieht allerdings nicht auf direktem Weg. Vielmehr müssen zuerst gewisse Sekundärziele erfüllt werden, um so eine langfristige Kundenbeziehung aufbauen zu können. Hierzu zählen die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung, die Kundentreue, die Kundennähe und die Kundenintegration.

Laut Fekete hängt die Kundenzufriedenheit vom Grad der Befriedigung seiner individuellen, subjektiven Erwartungen und Ansprüche ab. Da es keine festgelegten Normwerte gibt, differenziert man darin, dass Kundenzufriedenheit bei einer eindeutigen Überschreitung der gewünschten Leistungserbringung und bei der eindeutigen Unterschreitung des erwarteten Standards auftritt. Das Erreichen der Kundenzufriedenheit geht mit der Steigerung der Kundentreue ein-

²⁹ Vgl. Holland 2004, S.39

³⁰ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/customer-relationship-management-crm.html>

her. Da zufriedene Kunden die angebotenen Leistungen bereits mit denen von konkurrierenden Unternehmen verglichen und für mindestens genauso gut befunden haben, bleiben sie dem aktuellen Unternehmen treu.

Die Kundennähe spiegelt sich im Grad der Interaktion zwischen dem Kunden und dem Unternehmen, wie beispielsweise der Häufigkeit der Kommunikation, wieder. Hierbei lässt sich sagen, dass je öfter ein Unternehmen in Kontakt mit seinen Kunden tritt und die vorhandene Beziehung pflegt, desto besser kann das Unternehmen auf die Bedürfnisse eingehen und gezielte Produkte anbieten, was sich anschliessend im Absatz des Unternehmens widerspiegelt.

Die Kundenbindung ist ein entscheidender Faktor des Customer Relationship Managements, weshalb im folgenden Kapitel explizit darauf eingegangen wird.

4 Kundenbindung

Die Steigerung der Kundenbindung nimmt heute in Unternehmen eine dominante Stellung ein. Dies geschieht nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass eine erfolgreiche Kundenbindung den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflusst. Das Customer Relationship Management zielt darauf ab, bereits vorhandenen, wie auch zukünftige Kunden möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden.

Nach Homburg und Bruhn versteht man unter der Kundenbindung „sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen, als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten“.³¹

In Folge dessen, ist die Kundenbindung aus Unternehmenssicht jede gezielte Tätigkeit eines Anbieters, um eine Dienstleistung oder ein Produkt dem Kaufverhalten des Kunden anzupassen. Die bisherigen Kaufgewohnheiten sollen durch gezielte Maßnahmen nicht nur beibehalten, sondern zukünftig ausgeweitet und gestärkt werden.

Meffert hingegen konkretisiert den Begriff der Kundenbindung und unterscheidet zwischen der kaufverhaltens- bzw. nachfragebezogenen und der managementbezogenen Sichtweise.

Bei der Definition der managementbezogenen Perspektive wird Kundenbindung als ein aktiver Prozess gesehen, in dem der Kunde entweder aufgrund faktischer Rahmenbedingungen und Wechselbarrieren dem Unternehmen treu bleiben muss oder aus eigener Motivation dem Unternehmen treu ist und bleibt. Ein Wechsel zu einem anderen Anbieter, wäre bei der emotionalen Bindung aber jederzeit möglich.³²

Die kaufverhaltensbezogene Perspektive stellt Kundenbindung als „den Grad, zu dem private oder institutionelle Nachfrager aufgrund faktischer oder emotio-

³¹ Homburg/ Bruhn 2005, S.8

³² Meffert 2005, S.157

naler Bindung beim Wiederkauf eine identische Entscheidung bezüglich der Wahl einer Leistung, einer Marke (...) oder einer Geschäftsstätte treffen“ dar.

Folglich wird Kundenbindung als Entscheidung des Kunden zu Wiederholungskäufen gesehen und ist im Unterschied zur managementorientierten Perspektive, die Kundenbindung als einen dynamischen Vorgang betrachtet, eine statistische Zustandsbetrachtung.³³

Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche und vor allem langfristige Kundenbindung ist es, das Vertrauen, sowie die Zufriedenheit des Kunden zu erlangen. Hierfür muss das Unternehmen zunächst die Bedürfnisse des Kunden erkennen. Für die Erfüllung dieser Bedürfnisse müssen alle zuständigen Bereiche und Mitarbeiter für den Kunden ein Grundverständnis zeigen und dieses im täglichen Handeln umsetzen.

Ein Kunde gilt dann als zufrieden, wenn seine Erwartungen an die gebotene Dienstleistung oder das Produkt erfüllt bzw. übertroffen werden. Der Kunde unterscheidet daher bei dem Erwerb zwischen Qualitätsmerkmalen wie Leistungsqualität, Grundqualität oder Begeisterungsqualität. Werden diese nicht erfüllt, gilt der Kunde als unzufrieden und wechselt unter Umständen zu anderen Wettbewerbern. Durch die Bereitstellung von Grundqualität alleine entsteht jedoch keine Kundenzufriedenheit, da diese oftmals als selbstverständlich angesehen wird. Daher sollte ein Produkt mindestens Leistungsqualität aufweisen. Diese Leistungsqualität enthält Forderungen, die Zufriedenheit beim Kunden auslösen, wodurch er bereit ist einen höheren Betrag zu bezahlen. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass Leistungsqualität individuell, von Kunde zu Kunde unterschiedlich, bewertet wird.

Die höchste Zufriedenheitsstufe des Kunden wird als Begeisterungsqualität bezeichnet. Hierbei handelt es sich um sogenannte Soft Facts, wie beispielsweise das Markenbewusstsein. Durch eine Marke kann sich der Kunde orientieren und assoziiert Qualität, sowie ein angemessenes Preis- Leistungsverhältnis. Um den Beitrag zur Kundenzufriedenheit zu steigern bzw. zu erneuern, sollte

³³ Vgl. Meffert 2005, S. 149

das Unternehmen ständig durch Begeisterungsqualität beeindrucken können, da diese mit der Zeit auch zurückgehen kann.³⁴

Die Erfüllung der drei Qualitätsmerkmale Grund-, Leistungs- und Begeisterungsqualität ist also die Voraussetzung für das Unternehmen, um den Kunden zu einem Wiederholungs- und Folgekauf zu bringen. Die folgende Abbildung stellt den grafischen Zusammenhang der Qualitätsmerkmale dar:

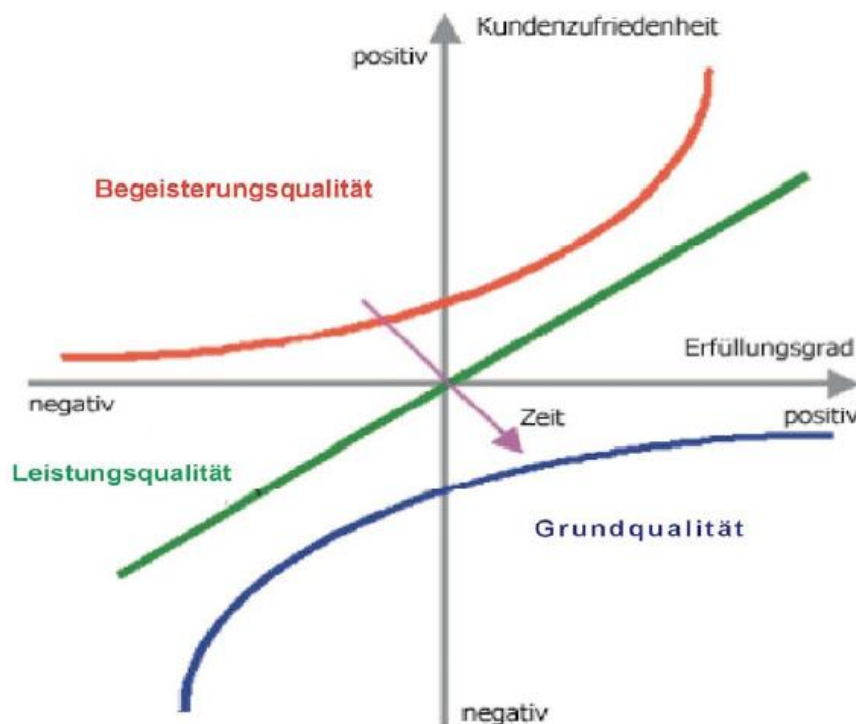


Abbildung 3: Kano Modell³⁵

Allerdings reicht die Zufriedenheit des Kunden für eine erfolgreiche Kundenbindung nicht aus. Vielmehr muss das Unternehmen ebenfalls das Vertrauen des Kunden gewinnen. Unter Vertrauen versteht man die Bereitschaft des Kunden, sich auf ein Unternehmen und dessen zukünftiges Handeln ohne weitere Prüfungen zu verlassen. Es entsteht über einen längeren Zeitraum, sowie aus der Erfahrung von vorangegangenen Käufen. Vertrauensfördernde Maßnahmen können das Nutzen von Referenzen, die Schaffung von Ähnlichkeiten oder eine Vertrauenskommunikation sein. Referenzen sind vor allem im Business- to Bu-

³⁴ Vgl. Ackerschott 2001, S.71f; Diller/Haas/Ivens 2005, S.85

³⁵ <https://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/kunden/kundenmanagement/artikel/kundenanforderungen-kano-modell-168360.html>

basics/kunden/kundenmanagement/artikel/kundenanforderungen-kano-modell-168360.html

siness Bereich üblich. Hierfür ist es notwendig, dass zwischen dem vergangenen und dem zukünftigen Geschäft Ähnlichkeit besteht. Des Weiteren muss der Referenzträger eine Glaubwürdigkeit an den Tag legen und nicht zuletzt bereit sein, gewisse Auskünfte über seine Erfahrungen mit dem Unternehmen zu geben.³⁶

4.1 Kundenbindungsmanagement

Das Kundenbindungsmanagement gilt als Teildisziplin des Customer Relationship Management. Die Aufgabe liegt hierbei darin, eine systematische Analyse, Planung, Durchführung, sowie anschliessender Kontrolle aller auf den aktuellen Kundenstamm ausgerichteten Maßnahmen durchzuführen. Das Hauptaugenmerk liegt nicht auf der Gewinnung neuer Kunden, sondern auf dem bereits bestehenden Kundenstamm.³⁷ Die folgende Grafik verdeutlicht nochmals die Stellung des Kundenbindungsmanagements im Gesamtkonzept des Customer Relationship Management.

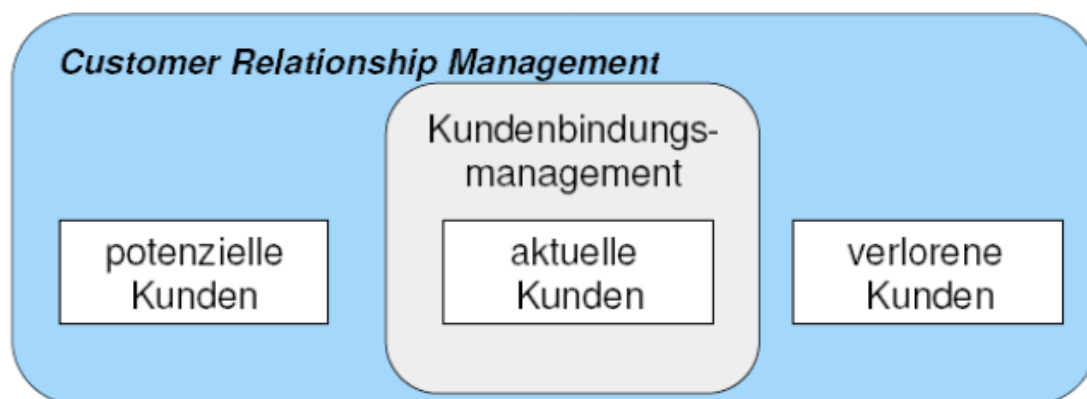


Abbildung 4: Kundenbindungsmanagement³⁸

³⁶ Vgl. Tomczak/ Dittrich 1997, S.31ff

³⁷ Vgl. Hippner/ Wilde 2006, S. 16f

³⁸ Vgl. Hippner/ Wilde 2004 S.18

4.1.1 Strategie Kundenbindungsmanagement

Für die erfolgreiche Umsetzung des Kundenbindungsmanagement steht zu Beginn die Formulierung eines Ziels. Dieses legt das Ausmaß und die Richtung zukünftiger Entwicklungen im Unternehmen fest. Basis der Zielsetzung ist eine Operationalisierung des Ziels nach Inhalt, Ausmaß, Zeit und Segment, sowie die Formulierung eines Zielsystems.

Dieses Zielsystem beinhaltet ökonomische, mitarbeitergerechte und psychographische Zielgrößen. Die ökonomischen Zielgrößen sind unter anderem Größen wie Umsatz, Preis, Menge und Gewinn. Die mitarbeitergerechten Zielgrößen befassen sich mit der Bindung von Mitarbeitern und beinhalten Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterfluktuation, Motivation und Leistungsqualität.

Auf die erfolgreiche Implementierung der Kundenbindung in das Zielsystem folgt die Festlegung der Kundenbindungsstrategie. Hierbei handelt es sich um einen umfassenden, langfristigen Verhaltensplan zur Erreichung der Kundenbindungsziele. Resultierend aus dieser Strategiefestlegung rücken die nachfolgenden Leitfragen, welche die verschiedenen Kundendimensionen beschreiben, in den Fokus.³⁹

1. An welches Objekt soll der Kunde gebunden werden?
2. Welche Kunden/ -gruppen sollen gebunden werden?
3. Wie soll die Bindung der Kunden gesichert werden?
4. Zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Intensität sollen Kundenbindungsmaßnahmen unternommen werden?
5. Mit welchen Partnern sollen die Kundenbindungsmaßnahmen durchgeführt werden?
6. Mit Hilfe welcher Instrumente soll die Bindung der Kunden sichergestellt werden?⁴⁰

³⁹ Vgl. Bruhn 2005, S.16-18

⁴⁰ Homburg/ Krohmer 2003, S.424ff

4.1.2 Instrumente Kundenbindungsmanagement

Im Zentrum des Kundenbindungsmanagements steht die eben erwähnte sechste Frage, nämlich mit welchen Kundenbindungsinstrumenten die Zielsetzung erreicht werden soll.

Die Unterscheidung der einzelnen Maßnahmen der Kundenbindung kann analog zu dem klassischen Marketingmix (Produkt-/ Preis-/ Distributions-/ Kommunikationspolitik) vorgenommen werden.

Bei der Produktpolitik liegt der Schwerpunkt auf der Verbesserung des eigenen Leistungsprogramms, sowie auf dem Service, da dieser einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Ein Beispiel für diese Art der Kundenbindungsmaßnahmen sind eine gemeinsame Produktentwicklung, individuelle Produktangebote oder überdurchschnittliche Qualitätsstandards.

Die preispolitischen Kundenbindungsmaßnahmen nehmen Einfluss auf die Wechselkosten des Kunden. Es werden finanzielle Anreize geschaffen, die für Kunden ein Grund sein können, die Beziehung zum Unternehmen aufrecht zu erhalten. Beispiele hierfür sind Bonussysteme, Preisgarantien oder bestimmte Arten der Preisdifferenzierung.

Maßnahmen der Kommunikationspolitik werden zur Führung eines kontinuierlichen Dialogs mit dem Kunden eingesetzt. Hierzu bieten besonders die interaktiven Kommunikationsformen wie Servicehotlines, Foren für Kunden, etc. viele Möglichkeiten.

Elektronische Bestellmöglichkeiten, Abonnements, sowie Katalogverkauf können als Beispiele für distributionspolitische Maßnahmen der Kundenbindung genannt werden.⁴¹

Die nachfolgende Abbildung gibt einen umfassenden Überblick über die Instrumente des Kundenbindungsmanagements:

⁴¹ Vgl. Bruhn/Homburg 2005, S.20-21

| <div>Primäre Wirkung</div> <div>Instrumentenbereich</div> | Fokus Interaktion | Fokus Zufriedenheit | Fokus Wechselbarrieren |
|---|--|---|--|
| Produkt-politik | <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Produktentwicklung Internalisierung/ Externalisierung | <ul style="list-style-type: none"> Individuelle Angebote Qualitätsstandards Servicestandards Zusatzleistung Besonderes Produktdesign Leistungsgarantien | <ul style="list-style-type: none"> Individuelle technische Standards Value-Added-Services |
| Preis-politik | <ul style="list-style-type: none"> Kundenkarten (bei reiner Informationserhebung) | <ul style="list-style-type: none"> Preisgarantien Zufriedenheits-abhängige Preisgestaltung | <ul style="list-style-type: none"> Rabatt- und Bonussysteme Preisdifferenzierung Preisbundling Finanzielle Anreize Kundenkarten |
| Kommunikations-politik | <ul style="list-style-type: none"> Direct Mailing Event Marketing Online-Marketing Proaktive Kundenkontakte Servicenummern Kundenforen | <ul style="list-style-type: none"> Kundenclubs Kundenzeitschriften Telefonmarketing Beschwerdemanagement Persönliche Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> Mailings, die sehr individuelle Informationen übermitteln (hoher Nutzwert) Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle |
| Distributions-politik | <ul style="list-style-type: none"> Internet/Gewinnspiele Produkt Sampling Werkstattbesuche | <ul style="list-style-type: none"> Online-Bestellungen Katalogverkauf Direktlieferung | <ul style="list-style-type: none"> Abonnements Kundenorientierte Standortwahl |

Abbildung 5: Instrumente der Kundenbindung⁴²⁴² Bruhn/Homburg 2005, S.22

4.2 Beschwerdemanagement

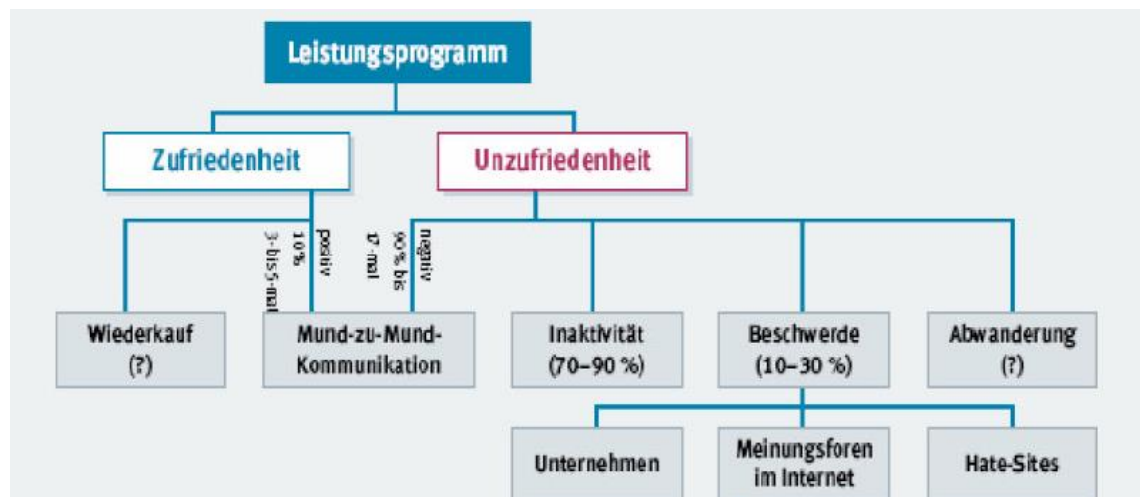
Für eine erfolgreiche Umsetzung des Customer Relationship Managements ist ein funktionierendes Beschwerdemanagement im Unternehmen von Nöten. Mit diesem soll die Unzufriedenheit der Kunden entdeckt, analysiert und möglichst schnell in Zufriedenheit umgewandelt werden. Des Weiteren sollen möglichst früh Produkt- und Servicemängel erkannt werden, um diese in Zukunft zu vermeiden.⁴³

Ein Kunde hat, wie in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht wird, vier Möglichkeiten auf Unzufriedenheit zu reagieren: Negative Mund-zu-Mund-Kommunikation, Inaktivität, Beschwerde oder Abwanderung. Problematisch ist hierbei vor allem der Teil der Kunden, welche inaktiv bleiben, da ihr Anteil bei ca. 70 bis 90 Prozent liegt. Gerade diese Kunden geben ihre negativen Erfahrungen mit dem Produkt oder der Dienstleistung an bis zu 90 Prozent der anderen Kunden weiter. Gesteigert wird die negative Werbung durch die Häufigkeit mit der sie „werben“. Bis zu 17 weitere Personen erfahren im Durchschnitt durch die negative Mund-zu-Mund-Kommunikation von den Problemen. Dagegen geben nur ca. zehn Prozent der zufriedenen Kunden ihre positiven Erfahrungen an nur drei bis fünf Personen weiter.

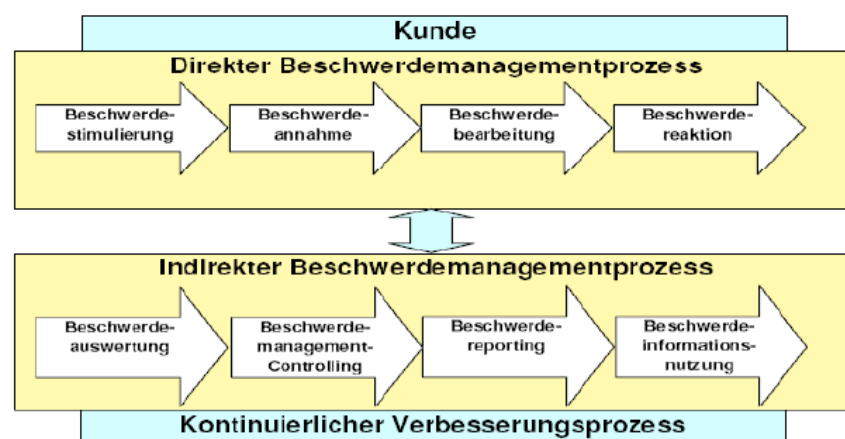
Gerade an diesem Punkt lässt sich die Notwendigkeit eines funktionierenden Beschwerdemanagements erkennen. Die Beschwerde ist für das Unternehmen eine kostenfreie Quelle für wichtige und detaillierte Informationen. Kunden, welche sich beschweren, äußern im Gegensatz zu denen, die inaktiv bleiben, ihre Unzufriedenheitsgründe und geben dadurch die Möglichkeit für Verbesserungsansätze. Äußert der Kunden hingegen seine Unzufriedenheit aufgrund eines nicht vorhandenen Beschwerdemanagements nicht, besteht die Gefahr, dass er zu einem Konkurrenten wechselt.⁴⁴

⁴³ Vgl. Stauss 2005, S.318f

⁴⁴ Vgl. Diller/Haas/Ivens 2005, S. 264

Abbildung 6: Beschwerdemanagement⁴⁵

Bei dem Prozess des Beschwerdemanagements unterscheidet man grundsätzlich zwischen dem direkten und dem indirekten Beschwerdemanagement. Der direkte Beschwerdemanagementprozess erfordert einen direkten Kundenkontakt und ist in Beschwerdestimulierung und –annahme, sowie in Beschwerdebearbeitung und –reaktion unterteilt. Der indirekte Beschwerdemanagementprozess hingegen läuft intern im Unternehmen ab und umfasst die Beschwerdeauswertung. Es besteht keine unmittelbare Kundenbeteiligung. Die folgende Grafik stellt den Verlauf beider Beschwerdemanagementprozesse dar:

Abbildung 7: Beschwerdemanagementprozess⁴⁶⁴⁵ Mierzwa

5 Implementierung Customer Relationship Management

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die Implementierung eines CRM Systems im Unternehmen. Da der Aufbau eines jeden Unternehmens verschieden ist, bedarf es unterschiedlicher Vorgehensweisen, sodass es nicht möglich ist, eine allgemeingültige Lösung zu formulieren. Im Folgenden wird ein idealtypisches Phasenmodell zur Einführung von CRM in Anlehnung an Schulze vorgestellt.

Der Lösungsansatz beinhaltet eine bestimmte Reihenfolge von Phasen, welche in einem Vorgehensmodell angeordnet sind. In jeder Phase werden gewisse Ergebnisse erzielt, die wiederum die Voraussetzung für die darauf folgenden Phasen bilden.⁴⁷

5.1 CRM Einführungsstrategie

Die Grundlage für alle Aktivitäten im Kundenbeziehungsmanagement bildet die Auswahl und die Definition der bereits bestehenden, sowie potenzieller Kunden. Bevor das Unternehmen versucht eine Beziehung aufzubauen, muss geprüft werden, welche Kunden hierfür in Frage kommen. Eine individuelle, langfristige Gestaltung der Kundenbeziehung ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt, welcher das Unternehmen beachten sollte. Da jedoch die Kosten mit der zunehmenden Individualisierung zunehmen, ist es notwendig, vor dem Aufbau einer Beziehung eine Segmentierung und Bewertung der Kunden durchzuführen. Dazu bedarf es geeigneter Verfahren, welche es ermöglichen, den Wert einer Geschäftsbeziehung über den Zeitraum ihres Bestehens zu definieren.⁴⁸

Hierfür müssen Kundendaten aufbereitet bzw. erkennbar gemacht werden. Dies geschieht durch eine Klassifizierung der Kunden anhand vorher festgelegter Kriterien, wie z.B. Marktpotenz, Akzeptanz, etc., wodurch Kundenprofile generiert werden. Unter einem Kundenprofil versteht man ein Abbild von Daten der

⁴⁶ Stauss 2005, S.320

⁴⁷ Vgl. Schulze 2002, S. 111-112

⁴⁸ Vgl. Bach/ Gronover/ Schmid 2000, S. 133

zuvor definierten Kriterien, sowie allgemeiner Informationen über die Branche, den Kundenwert, die Betreuungskosten, das Kundenwachstum, etc..⁴⁹

Die Klassifizierung der Kunden kann u.a. als strategisch- taktischer Portfolioansatz in einem sogenannten Neunerfeld (vgl. Abbildung 8) anhand der Dimension Marktkompetenz und Marktpotenz (Abszisse) sowie der Akzeptanz (Ordinate) eingeteilt werden.

Die erste Dimension dient zur Bewertung des Kunden nach seiner Stärke auf dem Markt und seiner zukünftigen Entwicklung. Hierbei kann auch sein Stand gegenüber Wettbewerbern gemessen werden. Die Marktpotenz gibt somit das Durchsetzungsvermögen, also die Kompetenz, wie der entsprechende Markt bearbeitet werden kann, an.

In der zweiten Dimension, Akzeptanz genannt, wird dargelegt, wie der Kunde zu dem Unternehmen und dessen Produkten oder Dienstleistungen steht. Somit gibt die Akzeptanz an, wie gut sich das Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern behaupten kann.

Die nachfolgende Abbildung zeigt auf, dass sich beispielsweise ein Kunde aus dem Geschäftsfeld eins maßgeblich an dem Erfolg des Unternehmens beteiligen kann. Dieser Kunde präferiert das Unternehmen, hat eine hohe Zukunft und ein hohes Wachstum.⁵⁰

⁴⁹ Vgl. Ackerschott 2001, S.49ff

⁵⁰ Vgl. ebd.

| | großes Wachstum, große Zukunft | mittelmäßiges Wachstum, mittelmäßige Zukunft | Stagnation, Rückgang, schlechte Zukunft |
|---|---|---|--|
| <u>bevorzugt uns</u> gegenüber unseren Wettbewerbern | 1 | 2 | 3 |
| arbeitet mit uns und unseren Wettbewerbern zusammen | 4 | 5 | 6 |
| <u>bevorzugt</u> unsere Wettbewerber | 7 | 8 | 9 |

Abbildung 8: Neunerfeld⁵¹

Wird eine weitere Dimension, der Bedarf des Kunden, hinzugefügt, verringert oder steigert sich das künftige Potenzial des Kunden. Das ermittelte Potenzial wird auf einen Mengenstrahl abgetragen und in drei Potenzialklassen A, B und C eingeteilt. Die Kunden werden anschliessend, entsprechend ihres Potenzials, den einzelnen Klassen zugeordnet.

Hierbei dürfen das künftige Potenzial bzw. die einzelnen Potenzialklassen jedoch nicht mit dem Umsatz, den das Unternehmen mit dem Kunden machen kann, verwechselt werden.

5.1.1 Analysephase

In der ersten Phase wird der aktuelle Ist-Zustand dargestellt und der Bedarf an CRM-Funktionen analysiert. Hierbei untersucht das Projektteam das Potenzial seiner Kunden. Es werden der derzeitige Stand der Kunden- und Vertriebsprozesse, die Vertriebsorganisation, sowie mögliche Schwachstellen dokumentiert, sodass diese die Basis für die folgende Konzeptionsphase bilden. Die Erfahrung zeigt, dass ein Unternehmen nur dann in der Lage ist, seinen Unterneh-

⁵¹ Ackerschott 2001, S.53

mentwert langfristig zu steigern, wenn es seine Kunden kennt, ihr Verhalten beeinflussen und somit zielgerecht in sie investieren kann.⁵²

Die hierbei auftretende Problematik ist die Identifizierung des Kundenwertes, bzw. des Wertes der Kundenbeziehung. Hierfür wird zunächst eine allgemeine Definition für eben diesen Werte vorangestellt: „Der Wert des Kunden ist die Summe aller monetären und nicht- monetären, qualitativen Wirkungen, die von Kunden kommen und den Nutzen dieses Kunden für ein Unternehmen bestimmen.“⁵³

Diese Definition lässt erkennen, dass der Wert der Kundenbeziehung nicht nur aus den zukünftigen Umsätzen besteht, sondern auch aus dem Weiterempfehlungsverhalten oder dem Informationspotenzial des Kunden. Aus diesem Grund sollte eine Kundenbeziehung, auch im Fall eines negativen Kosten- Nutzen-Verhältnis, nicht zwangsläufig beendet werden.

Beliebte Methoden um den Kundenwert zu ermitteln sind u.a. die ABC- Analyse, Kundenportfolios, Customer Lifetime Value oder die klassische Kundendeckungsbeitragsrechnung.⁵⁴

Trotz der unterschiedlichen Vorgehensweisen gestaltet sich die Messung des Kundenwertes als schwierig, da sowohl Erwartungswerte, wie auch Schätzungen (Absatzmengen, Preise, etc.) eine große Rolle spielen. Der, durch die oben genannten Methoden, ermittelte Wert enthält rein messbare Bestimmungsgrößen und genügt keinem strategischen Anspruch. Vielmehr müssen zusätzliche, sogenannte Soft Facts, wie z.B. der Multiplikatoreffekt eines Kunden, berücksichtigt werden. Auch der Zusammenarbeitseffekt kann von Nutzen sein, denn nicht nur der Kunde kann einen Nutzen von dem Unternehmen ziehen, sondern auch das Unternehmen kann von seinem Kunden lernen und profitieren.⁵⁵

Da Kunden heute erwarten, dass sich das Unternehmen an die Kundenprozesse und –gewohnheiten anpasst, sollte es genau wissen, welche Produkte und

⁵² Vgl. Raab/Lorbacher 2002, S.104

⁵³ Vgl. Godefroid 2003, S. 304-305

⁵⁴ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Kundenwertcontrolling-1.html>

⁵⁵ Vgl Ackerschott 2001, S. 62-63

Leistungen und welchen Wert es für seine Kunden hat, um so ein funktionierendes Beziehungsmanagement aufbauen zu können.

Die Zusammenführung der Kunden- und Unternehmensprozesse bietet dem Unternehmen die Chance ein profit- und zukunftsorientiertes Verständnis für die wertschöpfenden Kundenprozesse zu entwickeln, seine Leistungen anzupassen und durch eine enge Beziehung über den gesamten Lebenszyklus eines profitablen Kunden hinweg eine Win- Win- Situation zu etablieren.⁵⁶

5.1.2 Konzeptionsphase

Der Schwerpunkt der Konzeptionsphase liegt in der Gestaltung der CRM Prozesse auf Basis der Kundenprozesse und dient somit als Grundlage für den Aufbau des zu implementierenden CRM Systems.⁵⁷

Hierbei muss für jede kundenseitige Aufgabe ein passender CRM Prozess gestaltet werden, der die von der Aufgabe benötigten Leistungen erbringt. Wäre beispielsweise die Aufgabe im Kundenprozess „Bedürfnis wahrnehmen“, so würde die dazugehörige Aufgabe im CRM Prozess „Werbematerial zusenden“ lauten. Das Ziel besteht darin, sowohl die Transparenz über die Strukturen der relevanten CRM Prozesse zu erhöhen, als auch die Prozesse zur Harmonisierung der Kundenprozesse zu fördern und die Vermarktung der neuen Marktleistungen weiterzuentwickeln.⁵⁸

Die Voraussetzung für die Gestaltung und spätere Umsetzung der Prozesse ist die Prozessorientierung des gesamten Unternehmens, d.h. alle Geschäftsvorfälle und Abläufe müssen definiert und beschrieben werden. Die Prozesse sollten dabei so strukturiert werden, dass sie den Kundenwünschen entsprechen, wodurch diese wiederum einen Nutzen ziehen können. Die dafür notwendigen Kundeninformationen wurden zu genau diesem Zweck in der vorher erläuterten Analysephase ermittelt. Auf Grundlage dieser Werte werden die jeweiligen Un-

⁵⁶ Vgl. Raab/ Lorbacher 2002, S. 102f.

⁵⁷ Vgl. Schulze 2002, S. 126

⁵⁸ Vgl. Schulze 2002, S. 148f

ternehmensbereiche im Anschluss so umstrukturiert, dass sich jede Kundenbegegnung reibungslos in den Prozess des Kunden einsetzen lässt.⁵⁹

Ein weiterer Bestandteil der Konzeptionsphase ist die Systemplanung. Hierbei gilt es zunächst ein Soll- Profil für die richtige Auswahl des CRM Systems zu entwerfen. In diesem Profil werden die „funktionalen, datenorientierten und technischen Anforderungen an ein einzuführendes CRM Informationssystem zur Unterstützung der CRM Prozesse“ festgelegt.⁶⁰

5.1.3 Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase wird die Gestaltung der CRM Prozesse und die organisatorischen Veränderungen, wie die Struktur- und Aufbauorganisation, realisiert. Darauf aufbauend erfolgt die Anpassung und Implementierung des Systems.⁶¹

Ein weiterer Bestandteil dieser Phase sind Tests und Datenübernahmen, so dass in einem weiteren Schritt das eingeführte CRM System mit unternehmensspezifischen Daten eingespielt werden kann. Nachdem die notwendigen Vorbereitungen zur Implementierung getroffen wurden, beginnt die Pilotphase. Hierbei werden, unter realen Bedingungen eines Tagesgeschäfts des Unternehmens, alle Funktionen getestet. Nach einem fehlerfreien Test, kann die flächendeckende Einführung des CRM Systems im gesamten Unternehmen beginnen.

⁵⁹ Vgl. Raab/ Lorbacher 2002, S. 150ff

⁶⁰ Vgl. Raab/ Lorbacher 2002, S. 180

⁶¹ Vgl. Schulze 2002, S. 126

6 Kosten eines CRM Systems

Gemäß dem Statistikportal Statista.de bedienen sich über zwei Drittel aller Unternehmen mit einer Betriebsgröße von über 250 Mitarbeitern einem eigenen Customer Relationship Management System. Bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern liegt die Quote bei nur ca. 36 Prozent. Es stellt sich nun also die Frage, welche Kosten mit der Einführung und Nutzung eines solchen Systems verbunden sind und ob diese den Kosten- Nutzen- Anforderungen gerecht werden.⁶²

Zum einen sollte das Unternehmen vor der Implementierung eines CRM Systems die internen Kostenfaktoren beachten. Die schwer erfassbaren internen Kosten fallen bereits vor dem Go-live der CRM Software an, da das Personal nicht nur teilweise oder gänzlich für eine erfolgreiche Umsetzung freigestellt, sondern auch speziell geschult werden sollte. Zwar finden die aus der temporär verminderten Produktivität der Mitarbeiter resultierenden Opportunitätskosten keine Berücksichtigung in der Kalkulation eines CRM Anbieters, sind aber dennoch relevant für die Kostenrechnung des Unternehmens.

Zum anderen sollte sich das Unternehmen über die externen Kostenfaktoren im klaren sein. Hierunter versteht man alle Kosten und Gebühren, welche von Seiten des CRM Anbieters in Rechnung gestellt werden.⁶³ Gemäß dem Internetportal computerwelt.com belaufen sich diese Kosten auf ca. 2000€ bis 3000€ pro User bei einem Umfang von zehn bis 50 Usern, wobei der Preis pro Anwender sinkt, wenn die Nutzerzahl steigt.⁶⁴ Neben diesen sogenannten Initialkosten entstehen noch weitere fortlaufende Kosten während der Nutzung des CRM Systems wie Lizenz- und Nutzungsgebühren. Diese Gebühren werden im Durchschnitt auf 20 bis 25 Prozent der ursprünglichen Softwarekosten beziffert. Zusätzliche Kosten für Updates, welche alle 18 bis 24 Monate anfallen, dürfen ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden. Diese möglichen Zusatzkosten

⁶² Vgl. <http://www.onlinemarketing-praxis.de/lead-management/crm-system-oder-nicht-kosten-und-nutzen-fuer-kmu>

⁶³ Vgl. <http://www.pisasales.de/crm-ratgeber-single/die-kostenfaktoren-eines-crm-systems>

⁶⁴ Vgl. <http://www.computerwoche.de/a/was-sie-ueber-crm-wissen-muessen,1858600,2>

können erhebliche Mehraufwendungen verursachen und schnell den finanziellen Rahmen sprengen.⁶⁵

6.1 Controlling

Die Wirtschaftlichkeit eines CRM Systems ist in der Praxis schwer zu bewerten, da mit der Einführung einer solchen Software keine direkte Umsatzsteigerung bzw. Kostenreduzierung generiert wird. Im Folgenden werden drei Methoden vorgestellt, welche dem Unternehmen dabei helfen sollen, unter Berücksichtigung der oben aufgezeigten Kosten, die Rentabilität des CRM Systems zu beurteilen.

6.1.1 TCO Modell

Das Total Cost of Ownership (TCO) Modell umfasst alle IT- Kosten im Unternehmen oder im Projekt. Durch dieses Modell werden mögliche Einsparungspotentiale von Soft- und Hardware aufgezeigt.

Während des Systemlebenszyklus fallen verschiedene Arten von Kosten an. Diese Kosten differenziert man in einmalige, laufende oder direkte Kosten.

Unter den direkten Kosten lassen sich der Kauf von Hardware und Software, sowie die Wartungs- und Implementierungskosten der CRM Software in die IT-Infrastruktur des Unternehmens zusammenfassen. Unter den laufenden Kosten versteht man u.a. Lizenzgebühren, während einmalige Kosten beispielsweise Systemausfälle beinhalten.

Wie in Abbildung 9 erkennbar, werden nun in dem TCO Modell Kostenkategorien festgelegt, welche je nach Projekt variieren können. Hierdurch verschafft sich das Unternehmen einen stetigen Überblick über bereits eingeplante, sowie eventuell anfallende Kosten.

⁶⁵ Vgl. <http://www.pcwelt.de/ratgeber/Kosten-die-man-gern-uebersieht-CRM-in-KMUs-228991.html>

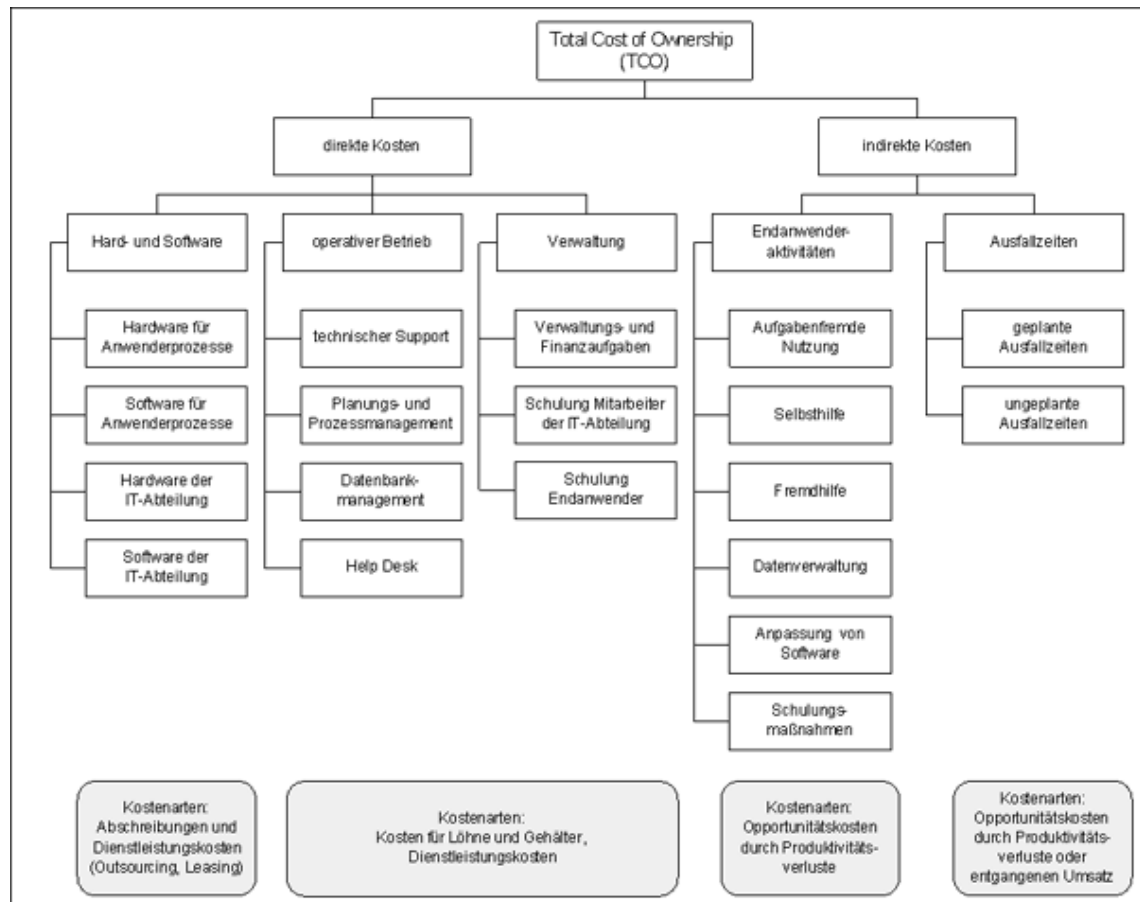


Abbildung 9: TCO Modell

6.1.2 ROI

Bei dem Return on Investment (ROI) Modell werden auf der einen Seite die Kosten, auf der anderen Seite der Nutzen betrachtet. Diese werden direkt verglichen und ergeben den ROI Faktor. Der vorhandene Nutzen wird in Umsatzsteigerung und Einsparungspotenzial unterteilt. Die Kosten können reduziert werden, indem das vielleicht vorhandene, wartungsaufwendigere alte System von einem neuen System ersetzt wird.⁶⁶

⁶⁶ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/return-on-investment/return-on-investment.htm>

6.1.3 CRM- Performance Measurement

Das CRM- Performance Measurement differenziert sich insofern von den anderen Methoden, dass nicht nur quantitative Kundenbewertungen berücksichtigt werden, sondern auch weiche Faktoren, wie Qualität der Kundenbindung oder Kundenpotenziale. Diese Sichtweise ermöglicht eine qualitative und quantitative Betrachtungsweise des Kundenmanagements.⁶⁷

Gemäß Wolfgang Jetter wird das CRM Performance Measurement wie folgt definiert: „ Unter Performance Measurement wird ein systematischer, an der Unternehmensstrategie ausgerichteter Management Prozess verstanden, der gewährleisten soll, dass die Summe aller im Unternehmen erzielten Leistungen bzw. Ergebnisse den Leistungsanforderungen und Erwartungen an das Unternehmen entspricht und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellt.“⁶⁸

Das CRM Performance Measurement beinhaltet demnach bewährte Methoden wie Kundenwert und Marktforschung um Kundenparameter zu definieren und zu messen. Des Weiteren werden Kundenpotenziale anhand von Marktanalysen und Benchmarking ermittelt. Somit wird die Effizienz der analytischen und operativen Möglichkeiten des Unternehmens verbessert.⁶⁹

⁶⁷ Vgl. Löbig 2004, S.49

⁶⁸ Jetter 2004, S. 41

⁶⁹ Vgl. Löbig 2004, S.51

7 Starwood Hotels and Resorts

Ein Beispiel für ein Unternehmen mit einem ausgeprägten, aktiven Customer Relationship Management ist die Kette Starwood Hotels & Resorts, eines der weltweit führenden Hotel- und Freizeitunternehmen. Gegründet im Jahr 1969 unter dem Namen Starwood Lodging zählten zu Beginn hauptsächlich Hotels im Norden Amerikas zu dem Unternehmen. Im Laufe der folgenden Jahre vereinheitlichte sich das Namensbild durch eine gemeinsame Namensgebung. Nach dem Erwerb der Westin Hotel Company im Jahre 1994 folgten in kurzen Abständen die Übernahmen von Sheraton, Four Points by Sheraton sowie der Luxury Collection. 1999 wurde die Marke „W“ Hotels, welche vor allem durch das trendige, innovative Design hervorsteht, gegründet. Nachdem 2005 mit der Übernahme der französischen Kette Le Méridien der Einkauf vorerst abgeschlossen war, gründete der mittlerweile zu Starwood Hotels & Resorts umbenannte Konzern die Marken Element und Aloft.

Im Zuge dessen werden nun mit mehr als 1134 Immobilien in fast 100 Ländern alle Segmente der Hotellerie abgedeckt. Der unverwechselbare Reiz jeder Marke gewährt eine einzigartige Stellung auf dem Weltmarkt, die auf Reisende jeden Hintergrundes und aus nahezu jedem Kulturkreis ausgerichtet ist. Durch die einzigartige Positionierung der Marken ist Starwood Hotels & Resorts in der Lage, eine emotionale Bindung zu den Gästen aufzubauen und jedem Gast erstklassigen Service zu bieten, egal ob es sich um Luxus, Business oder Freizeitreisen handelt.

Da gerade in der Hotelbranche eine enormer Konkurrenzkampf besteht, ist es von Nöten eine unmittelbare Beziehung zu den bereits vorhandenen, sowie zu zukünftigen Kunden aufzubauen. Aus diesem Grund bedienen sich die Starwood Hotels & Resorts dem sogenannten „Starwood Preferred Guest“ Programm auf welches im Folgenden genauer eingegangen wird.⁷⁰

⁷⁰ Vgl. www.starwood.com

8 Starwood Preferred Guest

Ziel des Programmes ist es, die Loyalität der Gäste gegenüber dem Unternehmen zu steigern und sie dadurch zum Wiederkommen zu ermuntern, indem sie für ihre Aufenthalte belohnt werden und ihnen eine ganz besondere Aufmerksamkeit zu Teil wird. Als Mitglied des SPG Programms hat man die Möglichkeit, sogenannte Starpoints in mehr als 1100 Hotels, aufgeteilt auf 100 Länder, zu sammeln.

Das Grundprinzip der kostenlosen Mitgliedschaft ist es, dass man pro umgesetzten US Dollar/ Euro zwei Starpoints gutgeschrieben bekommt, welche man in Benefits, wie z.B. ein Zimmerupgrade bis hin zu kostenlosen Übernachtungen, eintauschen kann. Der Gast kann durch die Nutzung fast aller Hotelleistungen Punkte sammeln, d.h. es werden ihm Starpoints auf die Zimmerrate, sowie auf die Nutzung des Food & Beverage Bereichs, des Wäscheservices, Parkservices, Pay- TV und des SPA Bereichs angerechnet. Die gesammelten Punkte sind gültig, solange der SPG Member während des Kalenderjahres aktiv ist.

Die Mitgliedschaft im SPG Programm ist in unterschiedliche Level aufgeteilt. Je nach Anzahl der gesammelten Punkte und realisierten Übernachtungen steigt der Gast in ein höheres Level auf, wodurch er zusätzliche Leistungen und Annehmlichkeiten in Anspruch nehmen kann.

Das A Level ist das Eintrittslevel für eine SPG Mitgliedschaft. Diesem Level liegen keine speziellen Anforderungen zugrunde. Es kann jeder Gast bereits bei seinem ersten Aufenthalt in einem Haus der Starwood Hotels & Resorts Member dieses Levels werden. Man gilt als „Preferred Guest“ und bekommt, je nach Umsatz, Preferences, wie eine höhere Etage, eine tägliche Zeitung oder das bestmögliche Zimmer seiner Kategorie.

Generiert ein Gast mindestens 10 Aufenthalte oder 25 Übernachtungen pro Jahr, steigt er automatisch in die nächste Kategorie des SPG Programms auf, dem sogenannten G Level und gilt als „Gold Preferred Guest“. Dem Gast werden nun pro umgesetzten US Dollar/ Euro 3 Starpoints angerechnet, sowie pro Aufenthalt 250 Extra- Starpoints gutgeschrieben. Benefits dieses Levels sind unter anderem Zimmerupgrades, kostenloser Internetzugang, sowie ein Willkommensgeschenk.

Mit mindestens 25 Aufenthalten oder 50 Übernachtungen innerhalb eines Jahres, erreicht der Gast das P Level und ist somit ein „Platinum Preferred Guest“ des SPG Programms. Er kommt in den Genuss aller Leistungen der vorangegangenen Levels, plus täglich kostenfreies Frühstück, 24 Stunden Concierge Service, sowie 500 Extra- Starpoints pro Aufenthalt.

Das höchste Level des SPG Programms, das V Level, wird nur durch eine direkte Einladung seitens Starwood vergeben. Als „VIP Preferred Guest“ gehört man zu den wichtigsten Besuchern der Starwood Hotels & Resorts und bekommt pro umgesetzten US Dollar/ Euro 3 Starpoints gutgeschrieben. Zudem erhält man bei einer Buchung, welche sieben Tage vor Anreise vorgenommen wird, ein garantiertes Zimmerupgrade für eine Suite.

Um den SPG Mitgliedern größtmögliche Annehmlichkeiten bieten zu können und sie dadurch langfristig an das Unternehmen zu binden, kooperiert Starwood Hotels & Resorts mit weltweit 33 Fluggesellschaften. Hierdurch ergibt sich die Möglichkeit, zusätzlich zu den Starpoints, auch Meilen zu sammeln, und diese je nach Abkommen mit den jeweiligen Fluggesellschaften in Freiflüge zu transferieren.

9 Empirischer Teil

In der bisherigen Ausführung wurde dargestellt, welche Aufgaben und Auswirkungen die Implementierung des Customer Relationship Managements für ein Unternehmen hat. Selbst weltweite Konzerne wie Starwood Hotels & Resorts greifen aktiv auf ein ausgeprägtes Kundenbindungsprogramm zurück. Es stellt sich nun jedoch die Frage, ob sich die Relation zwischen Kosten und Nutzen eines solchen Programms im Gleichgewicht hält und ob sich die Gäste tatsächlich durch ihre Mitgliedschaft in ihrem Kauf- bzw. Buchungsverhalten beeinflussen lassen.

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, wird im Folgenden die Erstellung, Durchführung und Auswertung eines Fragebogens beschrieben, durch welchen sich herausstellen soll, ob Customer Relationship Management tatsächlich ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen ist. Als Grundlage für den Fragebogen dient das oben ausgeführte Kundenbindungsprogramm Starwood Preferred Guests.

9.1 Der Fragebogen und sein Aufbau

In der empirischen Forschung stellt der Fragebogen ein wichtiges Instrument der quantitativen Forschung dar. Es ist das wohl am häufigsten genutzte Instrument zur Datenerhebung, welches eingesetzt wird, um soziale und politische Einstellungen, Meinungen, Interessen und psychologische Eigenschaften zu eruieren. Der Fragebogen ermöglicht die Erfassung vieler verschiedener Sachverhalte, da in vergleichsweise kurzer Zeit, viele Personen befragt werden können.⁷¹

Der Fragebogen beginnt mit einem Einleitungstext, welcher das Thema, die befragende Organisation, die ungefähre Dauer, einen Hinweis auf die Freiwilligkeit der Befragung, sowie eine Motivation für die Beantwortung der Fragen beinhalten sollte. Die darauf folgende Einleitungsfrage, welche auch als Eisbrecherfrage bezeichnet wird, soll das Interesse der Befragten Personen wecken und zum Thema hinführen. Danach kommen die eigentlichen Fragen. Hierbei ist auf einen logischen Aufbau zu achten, d.h. die Fragen sollen vom

⁷¹ Vgl. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-93015-2_4#page-1

Allgemeinen in das Spezielle führen. Auch sind Reihenfolgeeffekte zu berücksichtigen.

Den Abschluss des Fragebogens bilden die soziodemografischen Fragen, sowie ein Dank für die Teilnahme.⁷²

9.2 Fragen- und Antwortformate

Im Mittelpunkt der Erstellung eines Fragebogens steht, welche Informationen durch die gestellten Fragen und vorgegebenen Antworten erlangt werden sollen. Gemäß Schnell et al. (1999, S.303) wird hierbei zwischen vier Fragearten unterschieden:

- Fragen nach Einstellungen und Meinungen
- Fragen nach persönlichen Überzeugungen
- Fragen nach dem Verhalten des Befragten
- Fragen über gewisse Eigenschaften des Befragten

Um an ein größtmögliches Maß von Informationen zu gelangen, sollten die Fragen möglichst kurz und präzise gestellt werden. Suggestivfragen gilt es genauso zu vermeiden, wie hypothetische Formulierungen.⁷³

Auf welche Fragearten genau man bei der Erstellung des Fragebogens zurückgreifen kann, wird im Folgenden erläutert:

Offene/ Geschlossene Fragen

Im Gegensatz zu den geschlossenen Fragen, werden bei offenen Fragen keine Antwortkategorien vorgegeben. Vielmehr muss der Befragte seine Antworten ausschreiben. Somit kann der Befragte seine Antwort, Einstellung oder Überzeugung frei formulieren und wird nicht durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten in ein Raster gezwungen. Diese Art der Fragestellung traut dem Befragten

⁷² Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fragebogen.html>

⁷³ Vgl. <http://www.fragebogen.de/aufbau-der-fragen-bei-umfragen.htm>

eine differenzierte Selbstwahrnehmung, Ausdrucksfähigkeit, Motivation und Ehrlichkeit zu.

Ein Vorteil der offenen Frage ist die leichte Frageformulierung und der geringe Vorbereitungsaufwand, im Gegenzug gestaltet sich die Aus- und Bewertung der Antworten allerdings sehr schwierig

Dichotome Fragen:

Bei dichotomen oder auch binären Fragen ist die Zahl der möglichen Ausprägungen auf zwei beschränkt. Diese Form findet sich in nominal skalierten Fragen wieder, bei welcher grundsätzlich nur eine begrenzte Zahl an Antworten vorgesehen ist.

Man unterscheidet hierbei zwischen einer natürlichen und künstlichen Dichotomie. Von natürlicher Dichotomie spricht man, wenn das Merkmal "von Natur aus" nur zwei Ausprägungen kennt, wie z.B. das Geschlecht, oder die Frage einer Schwangerschaft. Künstliche Dichotomie kann eingeführt werden, indem man z.B. eine intervall-skalierte Variable in Bezug zu einem Grenzwert setzt (z.B. alle Menschen die 40 Jahre oder älter sind erhalten den Wert 1, alle Menschen die jünger als 40 sind, werden mit 0 bezeichnet).⁷⁴

Eingruppierungsfragen

Bei den Eingruppierungsfragen geht es lediglich darum, den Befragten durch die Vorgabe von bestimmten Wertebereichen einzuordnen.

Likert- Skala/ Ratingskala

Die Likert- Skala ist ein Verfahren zur Messung persönlicher Einstellungen, die mittels so genannter Items abgefragt werden. Durch die Vorgabe skalierten Antworten werden die einzelnen Stufen der Häufigkeit, Zutreffungsgrade und Intensitäten in Bezug auf die Frage graduell abgestuft. Die Codierung der Stufen kann verbal (verbale Ratingskala), numerisch (numerische Ratingskala) oder durch Symbole (symbolische Ratingskala) erfolgen.⁷⁵

⁷⁴ Vgl. http://www.statistics4u.info/fundstat_germ/ee_dichotome_descriptor.htm I

⁷⁵ Vgl. http://www.statistics4u.info/fundstat_germ/cc_scales.html

9.3 Erstellung des Fragebogens

Im Folgenden wird die Erstellung, Durchführung und Auswertung der von der Studentin Kira Gossmann durchgeführten Befragung erläutert. Ziel der Befragung ist es, herauszufinden, ob die Mitgliedschaft in einem Kundenbindungsprogramm tatsächlich Auswirkungen auf das Kaufverhalten der Kunden hat und somit in der Praxis einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg beisteuert. Als Beispiel für ein Kundenbindungsprogramm wurde das oben beschriebene Starwood Preferred Guest Programm gewählt. Da Starwood Hotels and Resorts in München mit sieben Häusern vertreten ist, eignet sich dieses Kundenbindungsprogramm um einen umfassenden Überblick über die Auswirkungen einer Mitgliedschaft zu erlangen.

9.3.1 Erhebungsziel

Die Zieldefinition gilt als der wichtigste Schritt bei der Planung einer Befragung. Es muss zu Beginn geklärt werden, welchem Zweck die Befragung dienen soll und welche Erwartungen an die Ergebnisse gestellt werden. Das Ziel sollte detailliert und konkret, in schriftlicher Form festgehalten werden, sodass eine spätere Erfolgskontrolle der Befragung möglich ist.

Grundlegendes Ziel dieser Arbeit ist die Darstellung eines Meinungsbildes, der im Erhebungsraum befragten Personen, bezüglich ihres Buchungsverhaltens und ihrer Mitgliedschaft in einem Kundenbindungsprogramm. Es soll analysiert werden, ob sich die Mitgliedschaft bei Starwood Preferred Guest tatsächlich auf das Buchungsverhalten der Gäste ausgewirkt hat und sich dementsprechend ein Hotel des Starwood Konzerns aufgrund des Kundenbindungsprogrammes gegen einen anderen Wettbewerber durchgesetzt hat und sich dadurch der Unternehmenserfolg gesteigert hat.

9.3.2 Methodenauswahl

„Unter Methoden der empirischen Sozialforschung verstehen wir die geregelte und nachvollziehbare Anwendung von Erfassungsinstrumenten wie Befragung, Beobachtung, Inhaltsanalyse“⁷⁶

Die Überprüfung von Hypothesen der Theorien kann grundsätzlich durch zwei unterschiedliche Methoden erfolgen. Es wird hierbei zwischen der qualitativen und der quantitativen Sozialforschung unterschieden.

Bei der qualitativen Methodik werden subjektive Daten erhoben. Sie beschäftigen sich oft mit Themengebieten wie Gründen für Verhalten, Einstellungen und Werten. Die Fragen werden bei dieser Methodik zumeist in der „Warum...?“ Form gestellt. Die Antworten sind demzufolge sehr subjektiv und individuell was häufig zu Problemen in der Auswertung führt.⁷⁷

Da es nicht das Anliegen dieser Arbeit ist, eine möglichst differenzierte und genaue Betrachtungsweise einer weniger Menschen zu erhalten, wie es in der qualitativen Sozialforschung der Fall wäre, wurde hier die Form der quantitativen Sozialforschung angewandt. Quantitative Methoden zielen auf eine systematische Messung und Auswertung des Verhaltens, sowie von Eigenschaften oder Einstellungen von Personen, mit Hilfe verschiedener Erhebungsinstrumente ab. Dazu werden Eigenschaften und Merkmale messbar gemacht, d.h. in Zahlen überführt.

Ausgangspunkt quantitativer Methoden sind Hypothesen, die dann auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Im weiteren Verlauf quantitativer Methoden werden mehrere Personen, d.h. größere Personengruppen (= Stichprobe) untersucht. Anhand dieser Stichprobe wird dann versucht eine Aussage über die gesamte Personengruppe (= Grundgesamtheit; in diesem Beispiel alles Studierenden) zu treffen.⁷⁸

Die am häufigsten verwendete Erhebungsmethode der empirischen Sozialforschung stellt die Befragung dar. Sie beschreibt die Kommunikation zwischen

⁷⁶ Atteslander 2010, S.5

⁷⁷ Vgl. <http://www.2ask.de/Auswahl-der-Methodik--164d.html>

⁷⁸ Vgl. <http://www.die-wege.de/mod/book/view.php?id=248&chapterid=387>

zwei Menschen. In dieser Arbeit soll diese Methode mit Hilfe des Erhebungswerkzeugs „Fragebogen“ durch ein sogenanntes „Face to Face“ Interview durchgeführt werden, welches als Spezialfall der Kommunikation angesehen wird. Das persönliche Interview setzt nicht nur eine gewisse Kooperation zwischen dem Interviewer und dem Interviewtem voraus, sondern bietet zudem den Vorteil, dass im Vergleich zu einer schriftlichen Befragung eine weichere Atmosphäre geschaffen werden kann. In dieser Atmosphäre kann der Interviewer auf sich ergebende Fragen unmittelbar eingehen und sogenannte „missings“ weitgehend vermeiden. Unter „missings“ versteht man nicht gegebene Antworten, was bei rein schriftlichen Erhebungen vermehrt zu Lücken im Fragebogen und Problemen in der späteren Auswertung führt.⁷⁹ Aufgrund dieser Anhaltspunkte wird in dieser Arbeit die Methode des Fragebogens gewählt. Die Befragung erfolgt in einem Face to Face Interview.

9.3.3 Auswahl der Teilnehmer

Nach der Zieldefinition und der Auswahl der Untersuchungsmethodik muss ein Teilnehmerkreis, sowie eine Teilnehmerzahl festgelegt werden. Hierbei ist es zunächst wichtig, sich über die Grundgesamtheit für die Untersuchung klar zu werden. Die Grundgesamtheit bezeichnet alle Personen, über die man durch die Untersuchung eine Aussage treffen möchte. Man unterscheidet dabei zwischen der Vollerhebung, der Stichprobenerhebung und der Fallstudie.

Bei der Vollerhebung nehmen alle Mitglieder einer bekannten Gruppe teil, was sich jedoch je nach Art und Größe der Grundgesamtheit als schwierig erweisen kann. Aus diesem Grund existiert die Stichprobenerhebung. Hierbei steht die Stichprobe, also eine Zahl x an Befragten, repräsentativ für die Grundgesamtheit, über die man eine Aussage treffen möchte. Bei der Stichprobenerhebung kann man von mindestens 10-15 Teilnehmern pro Hypothese ausgehen. Fallstudien hingegen befassen sich mit einzelnen Personen, welche aufgrund von besonderen Expertisen oder anderen herausragenden Merkmalen ausgewählt werden.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. Paier 2010, S.95

⁸⁰ Vgl. <http://www.2ask.de/Auswahl-der-Teilnehmer--165d.html>

Da es in dieser Arbeit unmöglich ist, alle Mitglieder des Starwood Preferred Guest Programms zu befragen, wird eine Stichprobenerhebung durchgeführt. Die Teilnehmeranzahl beläuft sich auf 40 Personen, welche in München direkt vor den Hotels der Starwood Hotels and Resorts Kette befragt werden. Starwood ist mit insgesamt sieben Häusern, verschiedener Preiskategorien vertreten, was es ermöglicht, ein breites Spektrum an Hotelgästen aus den verschiedenen Hotelkategorien zu befragen.

9.4 Fragebogen Starwood Preferred Guest

Den Aufbau des Fragebogens wurde bereits in Kapitel 9.1. erläutert. In dieser Arbeit besteht der Fragebogen aus insgesamt 12 Fragen und wurde gemäß dem Grundsatz, dass man vom Allgemeinen ins Detail arbeiten sollte aufgebaut. Der Fragebogen beginnt mit den allgemeinen Fragen nach Geschlecht und Alter. Die Frage, ob Customer Relationship Management ein Begriff sei, leitet zum eigentlichen Thema, also die Informationsbeschaffung über die Mitgliedschaft bei Starwood Preferred Guest und die daraus resultierenden Auswirkungen auf das Buchungsverhalten, hin. Die darauffolgenden Fragen beschäftigen sich, wie in Anhang 1 erkennbar, konkret mit dem Kundenbindungsprogramm, der Art der Reise und dem Buchungsverhalten.

Um den Fragebogen so abwechslungsreich wie möglich zu gestalten, wurden verschiedenen Frageformen angewandt. Er beinhaltet sowohl offene Fragen, bei welchen der Befragte selbst eine Antwort eintragen muss, wie auch geschlossene Fragen. Des Weiteren wurden dichotome Fragen eingebaut, bei welchen es nur eine „ja“ oder „nein“ Antwortmöglichkeit gibt, wie auch Fragen der sogenannten Likert- Skala.

9.5 Befragung

Die Studentin führte die Befragung über einen Zeitraum von drei Tagen durch. Standort der Befragung war zum einen das Sheraton Arabellapark, das Westin Grand München, sowie das Le Méridien München. Die Befragung fand vor den jeweiligen Hotels statt. Da es sich hierbei um öffentliche Plätze handelte, konnte die Privatsphäre der Befragten ausnahmslos geschützt werden. Die Freiwilligkeit der Teilnahme der Interviewten konnte somit ebenfalls garantiert werden. Befragt wurden ausschliesslich Hotelgäste.

Ebenfalls zu erwähnen ist, dass sich sowohl die Tageszeit, das Wetter und der Befragungsstandort spürbar auf die Teilnehmerbereitschaft ausgewirkt haben. So war die Mehrheit am ersten Tag der Befragung, aufgrund des schlechten Wetters nicht bereit den Fragebogen auszufüllen. Auch waren die Interviewten vor dem Sheraton Arabellapark und dem Westin Grand, welche beide am Stadtrand liegen, eher bereit sich Zeit für die Befragung nehmen, als die Hotelgäste des, in der Innenstadt gelegenen, Le Méridien. Auch die Tageszeit spielte eine große Rolle. So wurde am Nachmittag/ Abend eher auf die Erhebung eingegangen, als am Morgen.

9.6 Auswertung

Im Folgenden wird die Auswertung der durchgeführten Befragung beschrieben. Zunächst werden die gestellten Fragen erläutert, die ermittelten Daten beschrieben und mit Hilfe des Programmes Microsoft Excel visualisiert.

Frage 1: „Geschlecht – Männlich / Weiblich“

Die erste Frage des Fragebogens dient zur Einleitung und fragt das Geschlecht des Befragten an. Bei einer Teilnehmerzahl von 40 Personen waren insgesamt 27 Frauen und 13 Männer bereit an der Befragung teilzunehmen. Dies führte zu einem Verhältnis von 68 : 32 Prozent und zeigte auf, dass weiblichen Personen eher bereit waren, sich Zeit für eine kurze Befragung zu nehmen, als Männer.

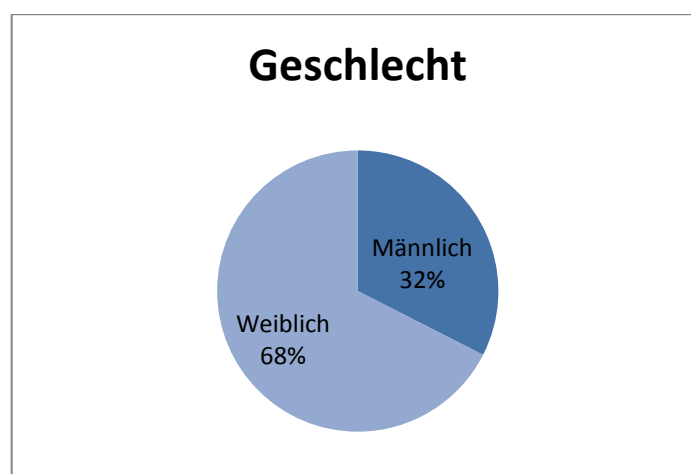


Tabelle 1: Geschlecht

Frage 2: „Alter: unter 30 30 - 45 über 45“

Die zweite Frage ermittelt das Alter der Befragten. Fünf Personen befanden sich im Altersbereich bis 30, 23 Personen im Bereich 31 – 45 und 12 Personen im Bereich über 45. Hierbei waren die Personen zwischen 31 und 45 mit einem prozentualen Anteil von 58% am ehesten bereit an der Umfrage teilzunehmen.

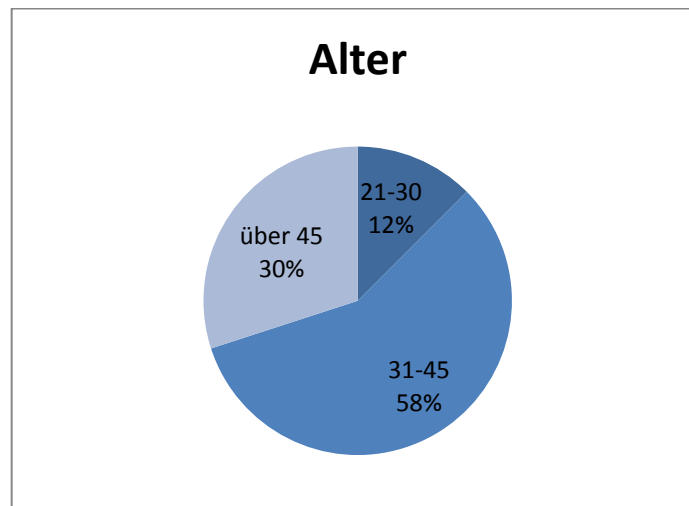
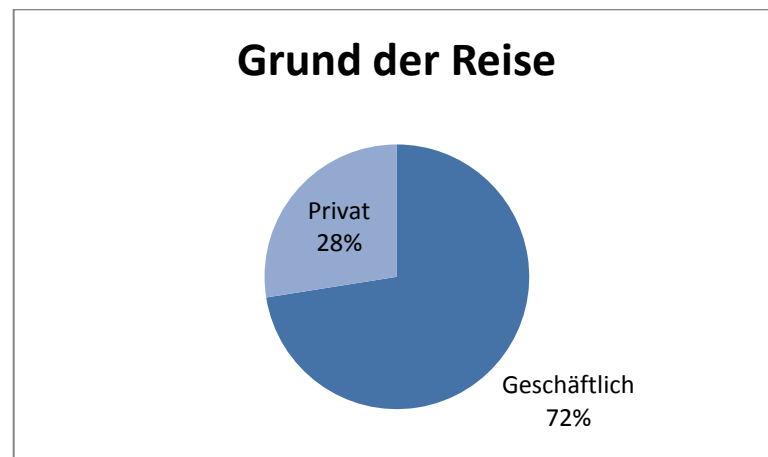


Tabelle 2: Alter

Frage 3: „Grund für Ihre Reise?“

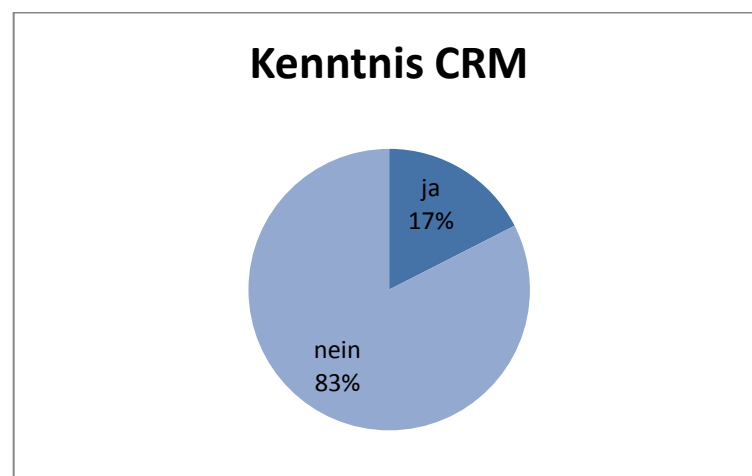
Die dritte Frage hinterfragt den Grund für die Reise der Teilnehmer. Hierbei konnten die Befragten angeben, ob sie geschäftlich (im Auftrag des Unternehmens) oder privat eines der Starwood Hotels nutzen. Diese Frage wurde in den Fragebogen aufgenommen, um herauszufinden welche Segmente, also Firmen oder Privatpersonen, die Mitgliedschaft bei SPG nutzen. Bei 29 Personen hatte der Aufenthalt einen geschäftlichen Hintergrund und nur 11 Personen waren aus privaten Gründen zu Gast in einem der Hotels.

Wie bei der Auswertung deutlich wurde, gaben elf der 29 Personen, welche geschäftlich unterwegs waren, in einer späteren Frage an, Mitglied bei SPG zu sein, während es bei den elf Privatpersonen lediglich acht Personen waren. Dies zeigt deutlich, dass Unternehmen die Vorteile von Starwood Preferred Guest eher nutzen, als Privatpersonen.

*Tabelle 3: Grund der Reise*

Frage 4: „Ist Ihnen Customer Relationship Management ein Begriff?“

Die dritte Frage führte zu dem eigentlichen Thema hin und hinterfragt, ob eine allgemeine Kenntnis des Begriffs Customer Relationship Management vorhanden ist. Hierbei konnten lediglich 17%, also 7 Befragte etwas mit dem Begriff anfangen.

*Tabelle 4: Kenntnis CRM*

Frage 5: „Sind Sie Mitglied in einem Kundenbindungsprogramm?“

Die vierte Frage beschäftigt sich mit der Mitgliedschaft in einem Kundenbindungsprogramm, wobei mit Absicht nicht der Fachbegriff Customer Relationship Management verwendet wurde. Wie sich herausstellt, sind 27 Personen, also 67% bereits Mitglied in solch einem Programm. Diese deutliche Mehrheit zeigt, dass die befragten Personen sich zwar mit diversen Kundenbindungsprogrammen

men auseinandergesetzt haben, aber keine Fachkenntnisse über das System des Customer Relationship Management haben.

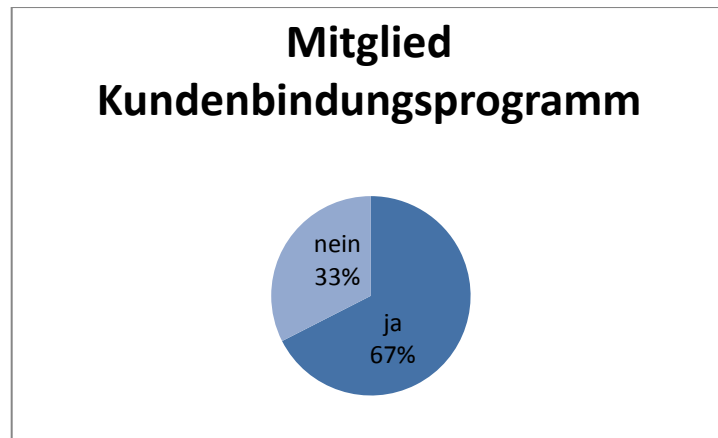


Tabelle 5: Mitglied Kundenbindungsprogramm

Frage 6: „Wenn ja- in welchen?“

Die fünfte Frage baut auf der vierten auf und ist eine offene Frage. Falls der Befragte Frage 4 mit „ja“ beantworten konnte, wurde er hier aufgefordert, das entsprechende Kundenbindungsprogramm selbstständig einzutragen. Starwood Preferred Guest war mit einem Anteil von 19 Personen und 36% das am meisten genutzte Kundenbindungsprogramm. 18 Personen gaben Payback an und 16 Personen waren Mitglied bei Miles and More und anderen Kundenbindungsprogrammen. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass einige der befragten Personen nicht nur einem, sondern in mehreren Kundenbindungsprogrammen gleichzeitig Mitglied sind.

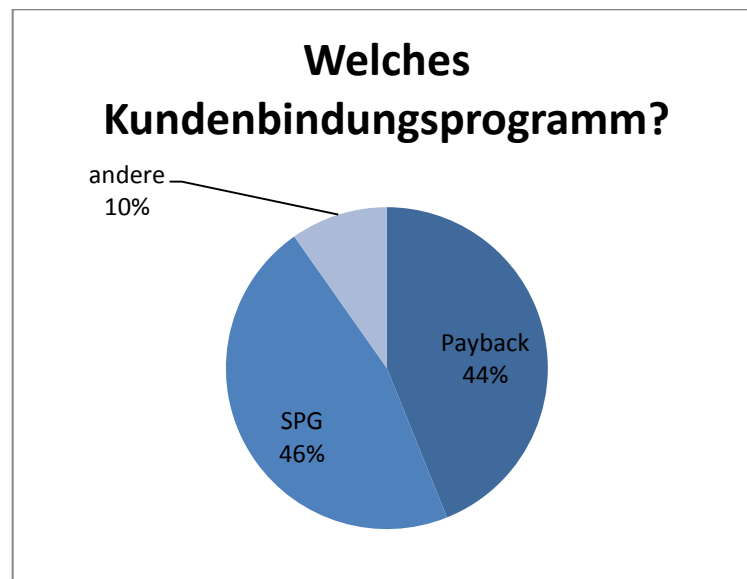


Tabelle 6: Welches Kundenbindungsprogramm

Frage 7: „Inwiefern beeinflusst die Mitgliedschaft in einem Kundenbindungsprogramm ihr Kauf-/ Buchungsverhalten?“

Die sechste Frage hinterfragt, inwiefern die Mitgliedschaft in einem solchen Kundenbindungsprogramm Auswirkungen auf das Kauf- bzw. Buchungsverhalten der Befragten hat. Die Fragestellung bediente sich hier der Likert- Skala und der Interviewte konnte Angaben von „sehr stark“ bis hin zu „gar nicht“ machen. Lediglich eine Person lässt sich durch die Mitgliedschaft sehr stark in ihrem Verhalten beeinflusst. 40% der Befragten richten sich häufig nach Angeboten die ihnen durch ihre Mitgliedschaft offeriert werden. Der hohe Anteil von 33%, welche die Frage mit „gar nicht“ beantwortet haben, erklärt sich dadurch, dass sie in der vorangehenden Frage, bereits angegeben haben, kein Mitglied in einem Kundenbindungsprogramm zu sein.

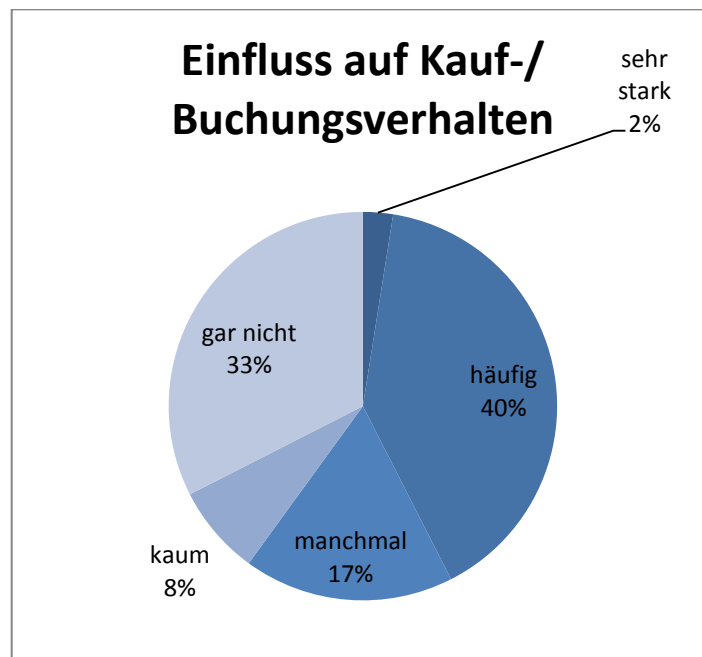


Tabelle 7: Einfluss auf Kauf-/Buchungsverhalten

Frage 8: „Sind Sie Mitglied bei Starwood Preferred Guest?“

Die konkrete Frage nach der Mitgliedschaft bei Starwood Preferred Guest zeigte auf, dass 19 Personen von insgesamt 40 Befragten bereits dieses Kundenbindungsprogramm nutzen. Dies macht mit 47% fast die Hälfte der Teilnehmer aus.

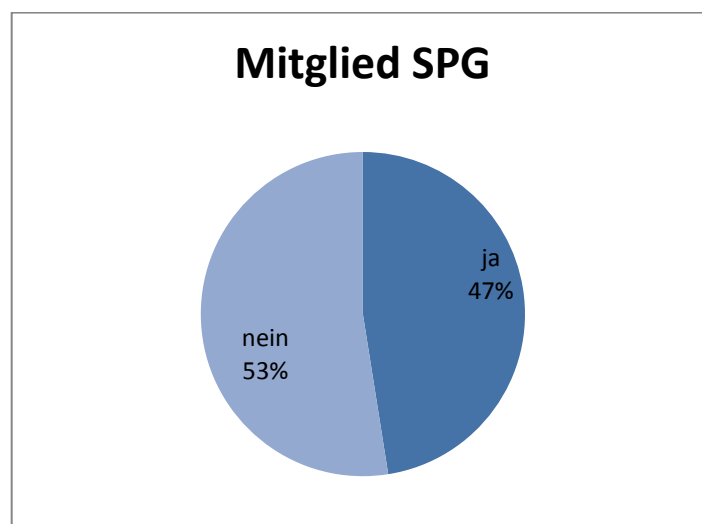


Tabelle 8: Mitglied SPG

Frage 9: „Hat ein Angebot von SPG Ihr Buchungsverhalten beeinflusst?“

Bei der neunten Fragen mussten die Teilnehmen angeben, ob gewisse Angebote des Starwood Preferred Guest Programms Einfluss auf ihr Buchungsverhalten genommen haben. Hierbei haben lediglich vier Personen die Frage mit „ja“ und 36 mit „nein“ beantwortet, was zu dem deutlichen Ergebnis von 90% führt, welche nicht konkret auf Angebote des Kundenbindungsprogramms achten.



Tabelle 9: Einfluss auf das Buchungsverhalten

Frage 10: „Inwiefern wurde Ihr Buchungsverhalten beeinflusst?“

Bei der zehnten Frage sollten die Teilnehmer Auskünfte darüber geben, inwieweit das Buchungsverhalten durch die Mitgliedschaft bei SPG beeinflusst wurde. Da in der vorangegangenen Frage lediglich vier Personen angaben, dass sie sich durch die Mitgliedschaft bei der Buchung beeinflussen ließen, gab diese Frage nur geringen Aufschluss. Drei der vier Personen machten die Angabe, dass sie sich bei der Aufenthaltsdauer nach einem Angebot von SPG gerichtet haben und eine Person richtete sich bei der Auswahl des Hotels nach einem Angebot und buchte aus diesem Grund ein Hotel der Starwood Hotels and Resorts Kette.

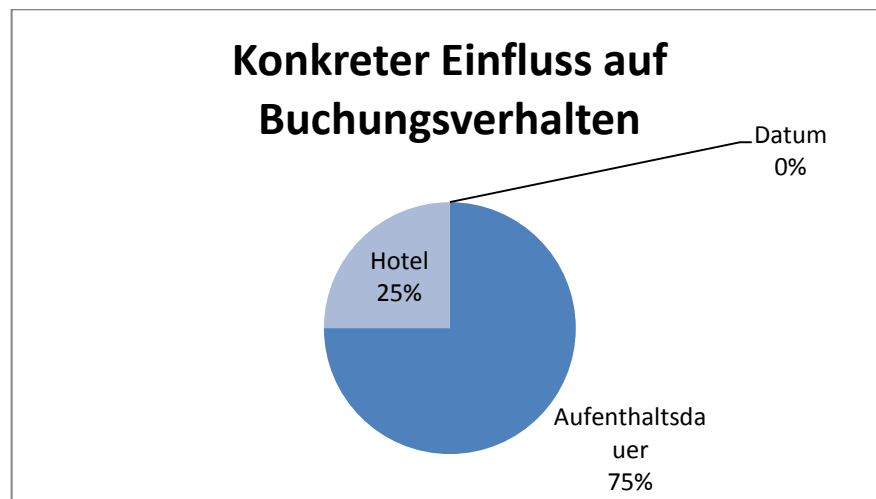


Tabelle 10: Konkreter Einfluss auf Buchungsverhalten

Frage 11: „Haben Sie Starpoints bei Ihrer Reise gesammelt?“

Die Frage nach dem aktiven Sammeln von Starpoints durch die Buchung eines Starwood Hotels haben 89% der Befragten Personen mit „ja“ beantwortet. Die Befragung ergab, dass bei dem Rest der Teilnehmer keine Kenntnis darüber vorhanden war, da das Hotel, über das sie beschäftigende Unternehmen gebucht wurde. Keiner der Befragten beantwortete die Frage mit „nein“.

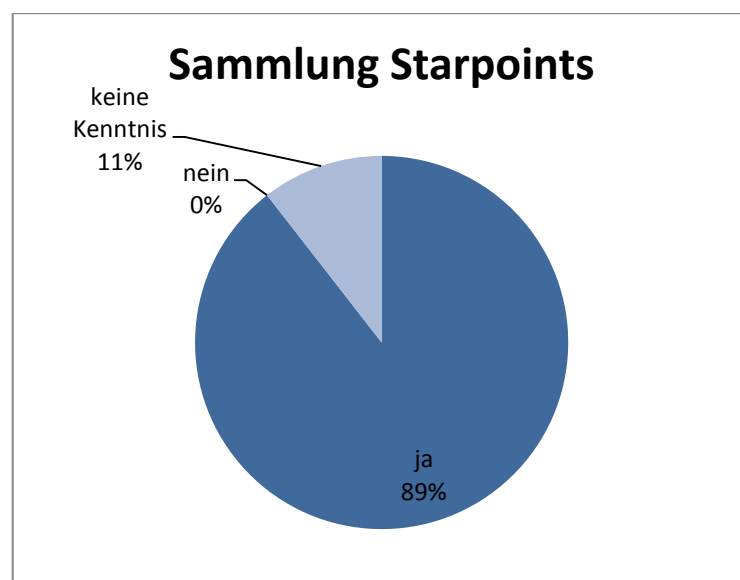


Tabelle 11: Sammlung Starpoints

Frage 12: „Wie wurden Sie auf Starwood Preferred Guest aufmerksam?“

Die letzte Frage des Fragebogens beschäftigt sich damit, wie die Teilnehmer auf Starwood Preferred Guest aufmerksam wurden. Hier wurde deutlich, dass viele der Befragten, zwar Kenntnisse über das Kundenbindungsprogramm von Starwood Hotels and Resorts haben, aber keine Mitglieder sind. Der größte Teil der Befragten wurde über das Internet bzw. direkt auf der Homepage der einzelnen Hotels darauf aufmerksam.

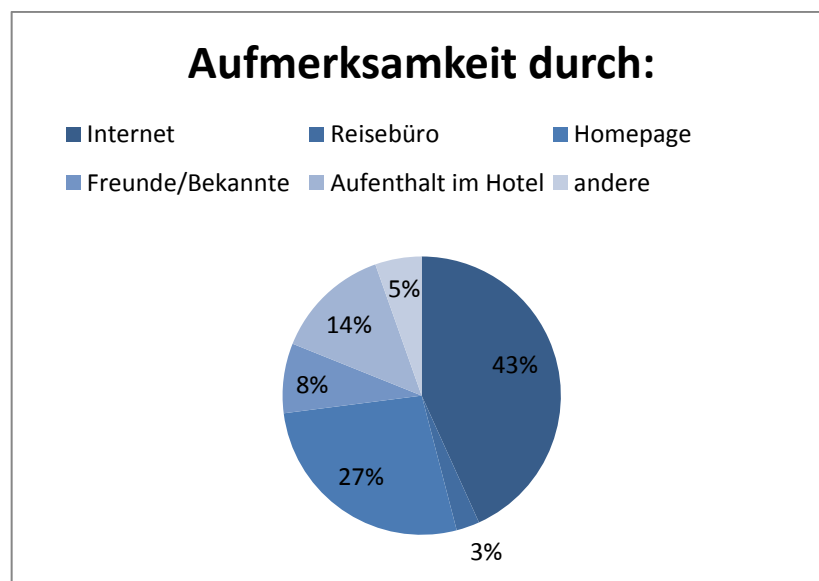


Tabelle 12: Aufmerksamkeit auf SPG

10 Fazit

Die Ausführungen der Arbeit machen deutlich, dass Kundenbindung als ganzheitliches Konzept verstanden werden muss, in dessen Mittelpunkt der Kunde und die natürliche Steigerung der Rendite des Unternehmens stehen muss. Die Einführung und die erfolgreiche Umsetzung ist ein langfristiger Prozess, der niemals komplett abgeschlossen ist und dessen Strategie ständig der Marktsituation und den Kundenbedürfnissen angepasst werden muss. Es ist jedoch auch bewiesen, dass eine verbesserte Kundenbindung die Gewinnsituation eines Unternehmens maßgeblich beeinflusst. CRM führt also neben besseren Zahlen zu einer besseren Planbarkeit und trägt somit zu einem erhöhten Unternehmenserfolg bei.

Das Vorhandensein eines Kundenbindungsprogrammes ist gerade in der Hotellerie von wesentlicher Bedeutung, um im Wettbewerb bestehen zu können. Im speziellen Fall von Starwood Hotels and Resorts ist Starwood Preferred Guest unabdingbar um mit anderen Hotelkonzernen, wie beispielsweise Hilton Hotels, welche das Kundenbindungsprogramm Hilton Honors betreiben, standhalten zu können.

Die Umfrage zeigt auf, dass 44% der Teilnehmer bereits Mitglied bei SPG sind. Dies ist zwar ein guter Schnitt, jedoch sollte es einem Unternehmen wie Starwood Hotels and Resorts möglich sein, einen weitaus höheren Anteil zu erreichen. Da die meisten Mitglieder Geschäftskunden waren, wäre es eine Möglichkeit intensiver auf potenzielle, privat reisende Personen einzugehen und diesen zusätzliche Angebote zu offerieren. 89% der Mitglieder achten darauf, dass ihnen bei ihrer Buchung und ihrem Aufenthalt die ihnen zustehenden Starpoints gutgeschrieben werden, was ein Zeichen dafür ist, dass das System der gebotenen Benefits bei den Hotelgästen Zuspruch findet.

Die Zahlen der Befragung machen deutlich, dass das CRM Programm definitiv zum Unternehmenserfolg beiträgt, aber wie bereits erwähnt ausbaufähig ist. Eine Option um die Kundenbindung zu erhöhen und neue Kunden zu gewinnen, ist eine verstärkte Vermarktung des Programms, um so mehr Aufmerksamkeit zu erlangen und in Folge dessen mehr Kunden für sich zu gewinnen und an sich zu binden.

Literaturverzeichnis

Ackerschott, Harald: Strategische Vertriebssteuerung. Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung. 3. Auflage. Wiesbaden, 2001.

Amberg, Michael: Basistechnologien von CRM-Systemen. In: Hippner, Hajo/ Wilde, Klaus D. (Hrsg.): IT-Systeme im CRM. Aufbau und Potenziale. 1. Auflage. Wiesbaden, 2004.

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Auflage. Berlin, 2010.

Bach, V./ Gronover, S./ Schmid, R.: Customer Relationship Management: Der Weg zur profitablen Kundenbeziehung. In: Österle, Hubert/ Winter, Robert (Hrsg.): Business Engineering- Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. 1. Auflage. Heidelberg, 2000.

Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 5. Auflage. Wiesbaden, 2005.

Diller, Hermann/ Haas, Alexander/ Ivens, Björn: Verkauf und Kundenmanagement. Eine prozessorientierte Konzeption. 1. Auflage. Stuttgart, 2005.

Godefroid, Peter: Business- to- Business- Marketing. 3. Auflage. Ludwigshafen, 2003.

Helmke, Stefan/ Dangelmaier, Wilhelm: Ganzheitliches CRM- Audit als Basis einer erfolgreichen Einführung von CRM. In: Helme, Stefan/ Uebel, Matthias F./ Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente- Einführungskonzepte- Organisation. 3. Auflage. Wiesbaden, 2003.

Hippner, Hajo/ Rentzmann, Rene/ Wilde Klaus D.: Aufbau und Funktionalität von CRM-Systemen. In: Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. 2. Auflage. Wiesbaden, 2007.

Hippner, Hajo/ Wilde, Klaus D.: Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. 1. Auflage. Wiesbaden, 2004.

Holland, Heinrich/ Huldi, Christian/ Kuhfuß, Holger/ Nitsche, Martin: Direktmarketing. 1. Auflage. Wiesbaden, 2004.

Holland, Heinrich: CRM erfolgreich einsetzen. Warum Projekte scheitern und wie sie erfolgreich werden. 1. Auflage. Göttingen, 2004.

Homburg, Christian/ Sieben, Frank G.: Customer Relationship Management (CRM)- Strategische Ausrichtung statt IT- getriebenem Aktivismus. In: Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien für ein erfolgreiches CRM. 5. Auflage. Wiesbaden, 2005.

Homburg, Christian/ Krohmer, Harley: Marketingmanagement. Strategie- Instrumente- Umsetzung. 1. Auflage. Mannheim, 2003.

Jetter, Wolfgang: Performance Management. Strategien umsetzen, Ziele realisieren, Mitarbeiter fördern. 2. Auflage. Stuttgart, 2004.

Löbig, Harald: CRM- Einführung im Mittelstand. Ein Handbuch für die Praxis. 1. Auflage. Hamburg, 2004.

Meffert, Heribert: Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien. In: Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 5. Auflage. Wiesbaden, 2005.

Paier, Ditmar: Quantitative Sozialforschung. Eine Einführung. 1. Auflage. Wien, 2010.

Raab, Gerhard/ Lorbacher, Nicole: Customer Relationship Management: Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen. 1. Auflage. Heidelberg, 2002.

Rapp, Reinhold: Customer Relationship Management. Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehung. 3. Auflage. Frankfurt, 2005.

Schulze, Jens: CRM erfolgreich einführen. 1. Auflage. Berlin/ Heidelberg, 2002.

Stauss, Bernd: Kundenbindung durch Beschwerdemanagement. In: Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 5. Auflage. Wiesbaden, 2005.

Tomczak, Torsten/ Dittrich, Sabine: Erfolgreich Kunden binden. Eine kompakte Einführung. 1. Auflage. Zürich, 1997.

Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente der integrierten Kundenmanagements (CRM). 3. Auflage. München, 2005.

Internetquellen

2Ask: Auswahl der Methodik. URL: <http://www.2ask.de/Auswahl-der-Methodik--164d.html> [Stand 12.12.2015]

2Ask: Auswahl der Teilnehmer. URL: <http://www.2ask.de/Auswahl-der-Teilnehmer--165d.html> [Stand 12.12.2015]

Computerwoche: Was Sie über CRM wissen müssen. URL: <http://www.computerwoche.de/a/was-sie-ueber-crm-wissen-muessen,1858600,2> [Stand 02.12.015]

Controlling Portal: Begriff des Kundenwerts. URL: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Kundenwertcontrolling-1.html> [Stand 02.12.2015]

CRM- Customer Relationship Management Informationsportal: Kollaboratives CRM. URL: <http://www.crm.de/crm/kollaboratives-crm.html> [Stand 19.11.015]

Die Wege: Methoden wissenschaftliches Arbeiten. URL: <http://www.die-wege.de/mod/book/view.php?id=248&chapterid=387> [Stand 13.12.2015]

Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik: Informationssysteme: Operatives Customer Relationship Management. URL: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Customer-Relationship-Management/Operatives-CRM> [Stand 9.12.2015]

Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik: Analytisches CRM. URL: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic->

business/Customer-Relationship-Management/Analytisches-CRM [Stand 18.11.2015]

Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik: Operatives CRM. URL:
<http://www.encyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Customer-Relationship-Management/Operatives-CRM> [Stand 18.11.2015]

Fragebogen: Aufbau der Fragen. URL: <http://www.fragebogen.de/aufbau-der-fragen-bei-umfragen.htm> [Stand 11.12.015]

Gabler Wirtschaftslexikon: Fragebogen. URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fragebogen.html> [Stand 10.12.2015]

IT Wissen: Closed- Loop- Marketing. URL:
<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Closed-Loop-Marketing-closed-loop-marketing.html> [Stand 18.11.2015]

IT Wissen: OLAP (online analytical processing). URL:
<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/online-analytical-processing-OLAP.html> [Stand 18.11.2015]

Link Springer: Fragebogen. URL: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-93015-2_4#page-1 [Stand 10.12.2015]

Online Marketing Praxis: Customer-Relationship-Management-Systeme. URL:
<http://www.onlinemarketing-praxis.de/lead-management/crm-system-oder-nicht-kosten-und-nutzen-fuer-kmu> [Stand 02.12.2015]

PC Welt: CRM in KMUs- Kosten die man gern übersieht. URL:
<http://www.pcwelt.de/ratgeber/Kosten-die-man-gern-uebersieht-CRM-in-KMUs-228991.html> [Stand 02.12.2015]

PISA Sales: Die Kostenfaktoren eines CRM Systems. URL:
<http://www.pisasales.de/crm-ratgeber-single/die-kostenfaktoren-eines-crm-systems> [Stand 02.12.2015]

Statistics4u: Dichotome Merkmale. URL:

http://www.statistics4u.info/fundstat_germ/ee_dichotome_descriptor.html [Stand 12.12.2015]

Statistics4u: Skalenniveau. URL:

http://www.statistics4u.info/fundstat_germ/cc_scales.html [Stand 12.12.2015]

QZ Online. Portal für Qualitätsmanagement: Kundenanforderungen- Kano Modell. URL: [https://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/kunden/kundenmanagement/artikel/kundenanforderungen-kano-modell-](https://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/kunden/kundenmanagement/artikel/kundenanforderungen-kano-modell-168360.html)

[168360.html](https://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/kunden/kundenmanagement/artikel/kundenanforderungen-kano-modell-168360.html) [Stand 20.11.2015]

Wirtschaftslexikon: Definition Return on Investment. URL:

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/return-on-investment/return-on-investment.htm> [Stand 29.11.2015]

Anhang

Fragebogen

1. Geschlecht

- ☐ Männlich
- ☐ Weiblich

2. Alter

- ☐ Unter 30
- ☐ 30 – 45
- ☐ Über 45

3. Grund für Ihre Reise?

- ☐ Geschäftlich
- ☐ Privat

4. Ist Ihnen Customer Relationship Management ein Begriff?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

5. Sind Sie Mitglied in einem Kundenbindungsprogramm?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

6. Wenn ja- in welchen?

.....

7. Inwiefern beeinflusst die Mitgliedschaft in einem Kundenbindungsprogramm ihr Kauf-/ Buchungsverhalten?

- ☐ Sehr stark
- ☐ Häufig
- ☐ Manchmal
- ☐ Kaum
- ☐ Gar nicht

8. Sind Sie Mitglied bei Starwood Preferred Guest?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐

9. Hat ein Angebot von SPG Ihr Buchungsverhalten beeinflusst?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

10. Inwiefern wurde Ihr Buchungsverhalten beeinflusst?

- ☐ Datum
- ☐ Hotel
- ☐ Aufenthaltsdauer

11. Haben Sie Starpoints bei Ihrer Reise gesammelt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Keine Kenntnis

12. Wie wurden Sie auf Starwood Preferred Guest aufmerksam?

- ☐ Internet
- ☐ Homepage
- ☐ Freunde/ Bekannte
- ☐ Reisebüro

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname